

SACHSENS HOCHSCHULEN IM JAHR 2025

Ein Ausblick



STAATSMINISTERIUM
FÜR WISSENSCHAFT
UND KUNST



Freistaat
SACHSEN

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Übersicht: Hochschulstandorte in Sachsen.	6
Vorgestellt: 14 staatliche Hochschulen und 7 Studienakademien	8
 Dr. Eva-Maria Stange Sächsische Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst	 14
Hochschulplanung mit gutem Ausgangsniveau – und erstmals ohne Stellenabbau	
 Prof. Dr. Peter Strohschneider Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft	 24
Wie kann das gehen – das Unplanbare planen?	
 Fritz Straub Geschäftsführender Gesellschafter der Deutschen Werkstätten Hellerau GmbH	 42
Neue Fachleute braucht das Land – die Hochschulen und die Ansprüche der Wirtschaft	
 Diskussion	50
Fazit	80
Teilnehmerliste	84
Impressum	88

Gleichstellungshinweis

Ist zur besseren Lesbarkeit nur auf die weibliche oder männliche Person Bezug genommen, so sind damit immer beide Geschlechter gemeint.

Vorwort

Die Idee ging von den Rektoren aus. Bei einem der ersten Treffen der Rektoren zur Hochschulentwicklungsplanung im Sächsischen Wissenschaftsministerium wurde die Anregung geboren, das Thema doch mal weiter zu denken. Zwar ist der aktuell zu planende Zeitraum von 2017 bis 2025 schon eine sehr lange Etappe, für die sich die akademischen Bildungsinstitutionen Entwicklungsziele setzen werden. Dieser Zeitraum steht auch nicht unter dem Diktat des Stellenabbaus. Ein Novum seit 1990. Und eine gute Basis für entspannte Gespräche und Verhand-

lungen. Es geht nicht ans Eingemachte, wie in den letzten Jahren. Es geht um Zukunft, um Planungssicherheit im besten Sinne. Und dennoch. Warum trotzdem nicht mal über den Tag hinaus denken? Warum die Entwicklung der universitären Lehre und Forschung, wenn schon nicht von ihrem Ende, so doch aber weit aus der Zukunft zurückdenken? So entstanden die Idee und der Entschluss zur Tagung „Sachsens Hochschulen im Jahr 2025 – ein Ausblick“, die am 27. März 2015 im Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst in Dresden stattfand.

80 Gäste trafen sich bei der Tagung „Sachsens Hochschulen im Jahr 2025 – ein Ausblick“ am 27. März 2015 im Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst.



Ein Brainstorming sollte es werden – mit hochrangiger Beteiligung: Rektoren, Kanzler, Forschungsgrößen. Aber auch Studierendenvertreter, Gewerkschaften, Politiker und die Wirtschaft sollten unbedingt dabei sein. Alle haben Forderungen an und Vorstellungen von Hochschulen. Was erwartet die Gesellschaft von den Hochschulen, was erwarten die Hochschulen von der Gesellschaft? Ein Grund mitzureden. Ein Grund, gedanklich aus dem Tagesgeschäft auszusteigen und in die Zukunft zu denken. Moderiert wurde dieser verbale Ausstieg sehr fachkundig von Christiane Gaehtgens, der einstigen Generalsekretärin der Hochschulrektorenkonferenz.

Über vier Stunden saßen 80 Beteiligte im großen Saal des Wissenschaftsministeriums zusammen, sprachen, hörten zu und diskutierten. Wissenschaftsministerin Dr. Eva-Maria Stange umriss in ihrem Eingangsvortrag die politische Situation und die Aufgabe. Prof. Peter Strohschneider, Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft, formulierte, wie sich die Hochschulen, eingebettet in einem Wissen-

schafts- und in einem Ausbildungssystem, überhaupt entwickeln können. Fritz Straub, Geschäftsführer der Deutschen Werkstätten Hellerau, erklärte den Fachkräftebedarf eines hochspezialisierten Unternehmens an die ausbildenden Hochschulen.

Dann entspann sich eine lebhafte Debatte in der alle Themen aufgemacht wurden: Exzellenzstatus und Stillen des Fachkräftebedarfs, die Zukunft der Kleinen Fächer, die Vernetzung der Hochschulen in ihren Regionen, Kooperationen mit außeruniversitären Forschungsinstituten und der Wirtschaft, die Entwicklung der Studierendenzahlen, die Qualität der Lehre, Anpassung der Lehrpläne, die Situation der Lehrkräfte – und natürlich immer wieder die Möglichkeiten der Finanzierung: Grundfinanzierung, Drittmittel, Hochschulpaktgelder, Bafög-Mittel. Über vier Stunden „Brainstorming“ über die gesellschaftlichen Anforderungen an die Hochschulen in den nächsten zehn Jahren. Zum Nachlesen und Weiterdenken sind die Wortbeiträge der Tagung in dieser Broschüre dokumentiert.

Hochschulstandorte in Sachsen

- Universität Leipzig
- Hochschule für Musik und Theater Leipzig „Felix Mendelssohn Bartholdy“
- Hochschule für Grafik und Buchkunst
- Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig
- Studienakademie Leipzig

- Hochschule Mittweida

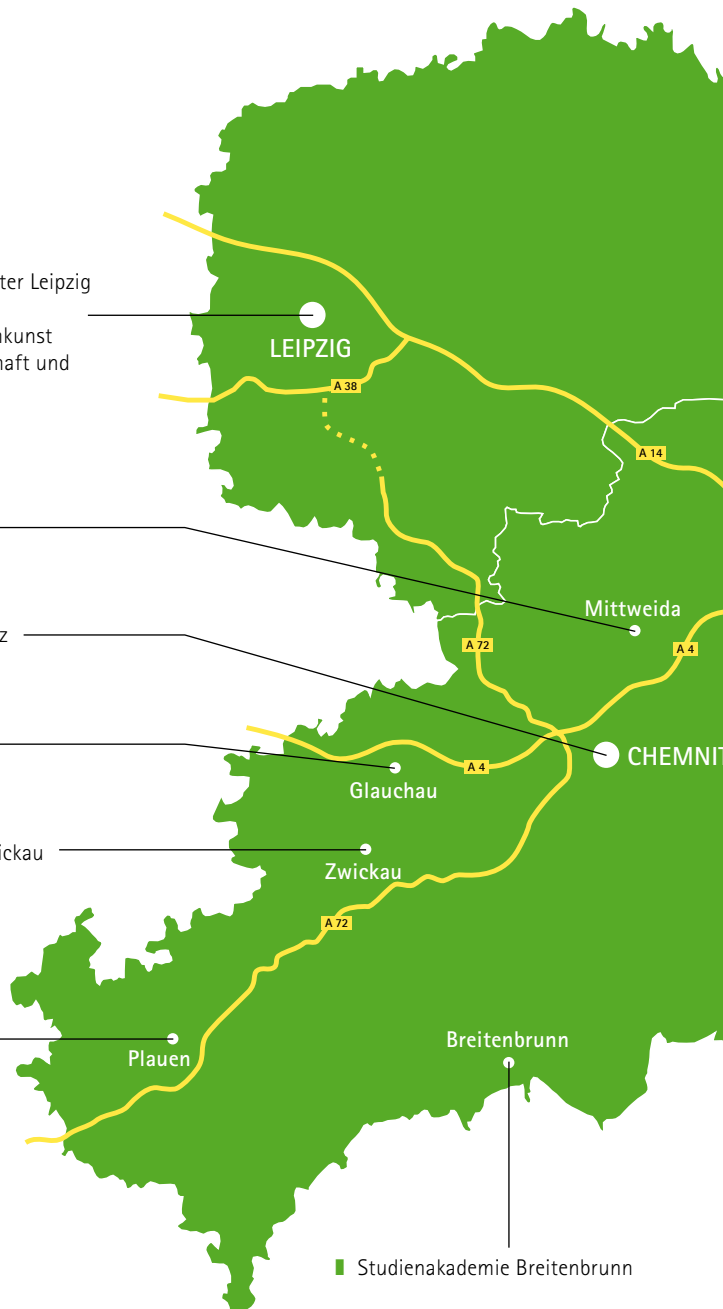
- Technische Universität Chemnitz

- Studienakademie Glauchau

- Westsächsische Hochschule Zwickau

- Studienakademie Plauen

- Studienakademie Breitenbrunn





14 staatliche Hochschulen
und 7 Studienakademien

Universitäten

Technische Universität Chemnitz

96 Studiengänge
11.650 Studierende



8 Fakultäten:

- Naturwissenschaften
- Mathematik
- Maschinenbau
- Elektrotechnik und Informationstechnik
- Informatik
- Wirtschaftswissenschaften
- Philosophische Fakultät
- Human- und Sozialwissenschaften

www.tu-chemnitz.de

Technische Universität Dresden

über 150 Studiengänge
und -fächer
36.740 Studierende



5 Bereiche – 14 Fakultäten:

- Mathematik und Naturwissenschaften:
Fachrichtungen Biologie, Chemie und Lebensmittelchemie, Mathematik, Physik, Psychologie
- Geistes- und Sozialwissenschaften: Fakultät Erziehungswissenschaften, Juristische Fakultät, Philosophische Fakultät, Fakultät Sprach-, Literatur- und Kulturwissenschaften, Fakultät Wirtschaftswissenschaften
- Ingenieurwissenschaften: Fakultät Elektrotechnik und Informationstechnik, Fakultät Informatik, Fakultät Maschinenwesen
- Bau und Umwelt: Fakultät Architektur; Fakultät Bauingenieurwesen;
Fakultät Umweltwissenschaften, Fakultät Verkehrswissenschaften »Friedrich List«
- Medizin: Medizinische Fakultät Carl Gustav Carus

www.tu-dresden.de

TU Bergakademie Freiberg

61 Studiengänge
5.300 Studierende



6 Fakultäten:

- Mathematik und Informatik
- Chemie und Physik
- Geowissenschaften, Geotechnik und Bergbau
- Maschinenbau, Verfahrens- und Energietechnik
- Werkstoffwissenschaft/Werkstofftechnologie
- Wirtschaftswissenschaften

www.tu-freiberg.de

Universität Leipzig

156 Studiengänge
28.600 Studierende



14 Fakultäten:

- Theologie
- Juristenfakultät
- Geschichte, Kunst- und Orientwissenschaften
- Erziehungswissenschaften
- Sozialwissenschaften und Philosophie
- Philologische Fakultät
- Wirtschaftswissenschaften
- Sportwissenschaften
- Medizin
- Mathematik und Informatik
- Biowissenschaften, Pharmazie, Psychologie
- Physik und Geowissenschaften
- Chemie und Mineralogie
- Veterinärmedizin

www.uni-leipzig.de

Kunsthochschulen

Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden

660 Studierende
2 Fakultäten



Hochschule für Musik
Carl Maria von Weber Dresden

Studiengänge:

- Orchester-, Chordirigieren
- Korrepetition
- Gesang
- Jazz/Rock/Pop: Instrumentalisten/Gesang und Komposition
- Klavier
- Komposition/Musiktheorie
- Streicher, Harfe
- Bläser, Schlagzeug
- Instrumental- und Gesangspädagogik
- Lehramt
- historische Tasteninstrumente
- Meisterklasse

www.hfmdd.de

Hochschule für Bildende Künste Dresden

660 Studierende

5 Studiengänge:

- Bildende Kunst (Malerei/Grafik, Bildhauerei, Übergreifendes künstlerisches Arbeiten, Neue Medien)
 - Kunsttechnologie, Konservierung und Restaurierung von Kunst- und Kulturgut
 - Bühnen- und Kostümbild
 - Fachhochschulstudiengang Theaterausstattung (Theaterplastik, Theatermalerei, Maskenbild, Kostümgestaltung)
 - Aufbaustudiengang KunstTherapie
- www.hfbk-dresden.de

Hochschule für Bildende Künste

Dresden

Palucca Hochschule für Tanz Dresden

200 Studierende

5 Studiengänge:

- Bachelor Tanz
- Bachelor Tanzpädagogik
- Master Tanzpädagogik
- Master Choreografie
- Künstlerische Meisterklasse



www.palucca.eu

Hochschule für Musik und Theater Leipzig »Felix Mendelssohn Bartholdy«

67 Studiengänge
1.190 Studierende

HOCHSCHULE
FÜR MUSIK UND THEATER
»FELIX MENDELSSOHN
BARTHOLDY«
LEIPZIG



3 Fakultäten mit den Fachrichtungen:

- Streichinstrumente/Harfe
- Blasinstrumente/Schlagzeug
- Jazz/Populärmusik
- Dirigieren/Korrepetition
- Klavier
- Gesang/Musiktheater
- Schauspielinstitut »Hans Otto«
- Alte Musik
- Institut für Musikpädagogik
- Kirchenmusikalisches Institut
- Dramaturgie
- Komposition/Tonsatz
- Institut für Musikwissenschaft

www.hmt-leipzig.de

Hochschule für Grafik und Buchkunst Leipzig

600 Studierende

Hochschule für Grafik und Buchkunst

Academy of Visual Arts
Leipzig

4 Diplomstudiengänge, 1 Masterstudiengang:

- Malerei/Grafik
 - Buchkunst/Grafik-Design
 - Fotografie
 - Medienkunst
 - Masterstudiengang Kulturen des Kuratorischen
- www.hgb-leipzig.de

Hochschulen für angewandte Wissenschaften

Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden

rund 40 Studiengänge
5.300 Studierende



8 Fakultäten:

- Bauingenieurwesen/Architektur
- Elektrotechnik
- Geoinformation
- Gestaltung
- Informatik/Mathematik
- Landbau/Landespflege
- Maschinenbau/Verfahrenstechnik
- Wirtschaftswissenschaften

www.htw-dresden.de

Hochschule Zittau/Görlitz

40 Studiengänge
2.250 Studierende



6 Fakultäten:

- Elektrotechnik und Informatik
- Management- und Kulturwissenschaften
- Maschinenwesen
- Mathematik/Naturwissenschaften
- Sozialwissenschaften
- Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftsingenieurwesen

www.hszg.de

Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig

44 Studiengänge
ca. 6.200 Studierende



7 Fakultäten:

- Architektur und Sozialwissenschaften
- Bauwesen
- Elektrotechnik und Informationstechnik
- Informatik, Mathematik und Naturwissenschaften
- Medien
- Wirtschaftswissenschaften
- Maschinenbau und Energietechnik

www.htwk-leipzig.de

Westfälische Hochschule Zwickau

40 Studiengänge
ca. 5.000 Studierende

8 Fakultäten:

- Kraftfahrzeugtechnik
- Automobil- und Maschinenbau
- Elektrotechnik
- Physikalische Technik/Informatik
- Wirtschaftswissenschaften
- Angewandte Kunst Schneeberg
- Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation
- Gesundheits- und Pflegewissenschaften

www.fh-zwickau.de

Hochschule Mittweida

57 Studiengänge
6.400 Studierende



5 Fakultäten (ab 1.9.2015):

- Ingenieurwissenschaften
- Angewandte Computer- und Biowissenschaften
- Wirtschaftsingenieurwesen
- Soziale Arbeit
- Medien

www.hs-mittweida.de



Berufsakademie Sachsen mit 7 staatlichen Studienakademien

Insgesamt ca. 4.500 Studierende und 38 Studiengänge

Staatliche Studienakademie Leipzig

530 Studierende

4 Studienrichtungen im Bereich Wirtschaft:

- Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung
- Immobilienwirtschaft
- Controlling
- Bankwirtschaft

2 Studienrichtungen im Bereich Technik:

- Informatik
- Service Engineering



Staatliche Studienakademie Breitenbrunn

640 Studierende

2 Studienrichtungen im Bereich Wirtschaft:

- Industrie
- Tourismuswirtschaft

1 Studienrichtung im Bereich Sozialwesen:

- Soziale Arbeit



Staatliche Studienakademie Glauchau

1.080 Studierende

5 Studienrichtungen im Bereich Wirtschaft:

- Bank
- Baubetriebsmanagement
- Mittelständische Wirtschaft
- Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik
- Wirtschaftsinformatik

5 Studienrichtungen im Bereich Technik:

- Automobilmanagement
- Bauingenieurwesen
- Industrielle Produktion
- Technische Informatik
- Versorgungs- und Umwelttechnik



Staatliche Studienakademie Plauen

300 Studierende

2 Studienrichtungen im Bereich Wirtschaft:

- Gesundheits- und Sozialmanagement
- Handel und Internationales Management

2 Studienrichtungen im Bereich Technik:

- Technisches Management
- Lebensmittelsicherheit



www.ba-sachsen.de

Staatliche Studienakademie Riesa

490 Studierende

2 Studienrichtungen im Bereich Wirtschaft:

- Event- und Sportmanagement
- Handelsmanagement

6 Studienrichtungen im Bereich Technik:

- Biotechnologie
- Strahlentechnik
- Umwelttechnik
- Maschinenbau
- Energietechnik
- Versorgungs- und Gebäudetechnik



Staatliche Studienakademie Bautzen

525 Studierende

3 Studienrichtungen im Bereich Wirtschaft:

- Finanzmanagement
- Public Management
- Wirtschaftsinformatik

3 Studienrichtungen im Bereich Technik:

- Elektrotechnik
- Medizintechnik
- Wirtschaftsingenieurwesen



Staatliche Studienakademie Dresden

ca. 1.000 Studierende

7 Studienrichtungen im Bereich Wirtschaft:

- Agrarmanagement
- Finanzwirtschaft – Bank
- Finanzwirtschaft – Versicherung
- Betriebswirtschaft – Handel
- Betriebswirtschaft – Industrie
- Steuern, Prüfungswesen, Consulting
- Wirtschaftsinformatik

3 Studienrichtungen im Bereich Technik:

- Holz- und Holzwerkstofftechnik
- Informationstechnik
- Medieninformatik



Dr. Eva-Maria Stange

Sächsische Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst

Hochschulplanung mit gutem
Ausgangsniveau – und erstmals
ohne Stellenabbau

Wir haben diese Tagung organisiert, um einen Moment aus dem Tagesgeschäft auszusteigen und uns einen Horizont vorzustellen, der bis zum Jahr 2025 reicht – das sind ab heute zehn Jahre. In diesen zehn Jahren sollen sich die Hochschulen in Sachsen in einem zwar noch wirbelnden, aber doch beruhigten Fahrwasser weiterentwickeln. Das klingt, als wäre es noch lange hin. Aber ich will gleich ein bisschen Wasser in den Wein gießen – wir haben nicht Zeit bis Ende 2016, wie uns der Koalitionsvertrag ja eigentlich aufgetragen hat, um bis dahin einen Hochschulentwicklungsplan auf den Tisch zu legen.

Denn an den Hochschulentwicklungsplan, den wir gemeinsam mit den Hochschulen aufstellen, ist eine Zuschussvereinbarung geknüpft. Zudem wird eine Zielvereinbarung auf den Weg zu bringen sein – mit jeder einzelnen Hochschule. Weil es dabei auch um Geld geht, haben wir aber nur bis zum Ende des Jahres 2015 Zeit. Bis dahin muss der Hochschulentwicklungsplan stehen, danach bis Mitte 2016 die Zuschussvereinbarung unterschrieben sein. Das ist sehr ehrgeizig. Wir haben ja gerade den Doppelhaushalt 2015/2016 beschlossen. Am nächsten Doppelhaushalt wird aber bereits ab nächstem Jahr gearbeitet. Deshalb stehen wir etwas unter Zeitdruck.

Es bündelt die Kräfte, wenn wir wissen, wir können nicht uns nicht lange ausruhen und mehrere Pirouetten drehen,



Dr. Eva-Maria Stange
Sächsische Staatsministerin für Wissenschaft
und Kunst

sondern wir müssen sofort an die Arbeit gehen. Wir haben aber einen großen Vorteil, wenn ich sage wir, dann meine ich auch alle, die hier im Raum sitzen. Wir haben den großen Vorteil, dass wir nicht das erste Mal eine Hochschulentwicklungsplanung machen, sondern in den letzten Jahren uns immer und immer wieder darüber Gedanken machen mussten, wie profilieren sich unsere Hochschulen, wie profiliert sich der einzelne Standort, wie arbeiten wir mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen zusammen, wie bringen wir es zur Exzellenz in bestimmten Bereichen, wie bringen wir es zu internationaler Sichtbarkeit, wie unterstützen wir die Wirtschaft in ihrem weiteren Aufbau, wie bringen wir es zum Wissenstransfer und auch zum Technologietransfer, ohne dass der unsere Wissenschaft erdrückt auf der anderen Seite.

Das Besondere, was jetzt vor uns steht, ist der sehr lange Zeitraum, in dem wir denken müssen. Wir können erstmals einen Zeitraum von acht Jahren planen und auf den Weg bringen. Und dazu einen Zeitraum, in dem es erstmals seit 1990 keinen Stellenabbau an den Hochschulen geben wird, wenn wir uns auf gemeinsame Ziele und Profile einigen. Wenn wir den Hochschulentwicklungsplan gemeinsam auf den Weg bringen und die Zuschussvereinbarung dann auch unterzeichnet ist, dann soll der Stellenabbau von 754 Stellen, der ursprünglich geplant war, vom

Tisch sein. Das wäre tatsächlich das erste Mal seit 1990, dass wir eine Planung machen können mit den Hochschulen, ohne darüber nachzudenken, wo welche Personalstellen gekürzt werden müssen. Das ist eine Riesenchance. Das ist aber auch eine große Herausforderung.

Wir haben derzeit einen zwischen Bund und Ländern abgeschlossenen Hochschulpakt, der noch immer dazu dient, dass wir den jungen Menschen in der gesamten Bundesrepublik ausreichend Studienplätze zur Verfügung stellen. Es gab die Umstellung von 13 auf 12 Schuljahre zum Abitur – Stichwort doppelte Abiturientenjahrgänge. Es gab und gibt eine hohe Zahl von Abiturienten in den westlichen Bundesländern. Und es gab den gemeinsamen Willen, dass mehr junge Menschen eine akademische Ausbildung aufnehmen. Es war schnell klar gewesen, dass es nicht eine Aufgabe des Westens alleine sein kann, dass er die Zahl der Studienplätze erhöht, dass aber der Osten zeitgleich Studienplätze abbaut und die Hochschulen drosselt.

2006 war Sachsen bereits im Drosselungsverfahren, um es mal vorsichtig auszudrücken. Die alte Hochschulvereinbarung von 2004 bis 2010 sah einen Stellenabbau von 1000 Stellen vor und damit eine Reduzierung der Studierendenzahlen. Man reagierte damit auf die Prognosen für die demografische Entwicklung bis zum Jahre 2010. Dieser Hochschulpakt ist ein



Dr. Eva-Maria Stange bei ihrem Eröffnungsvortrag.

voller Erfolg für die Studierenden und auch für die Hochschulen. 2005 ist das Jahr, was wir derzeit als oberste Linie haben, für die Studienanfänger, wenn wir über den Hochschulpakt reden. Wir haben heute so viele Studienanfänger wie im Jahre 2005, also knapp 21.000 Studienanfänger und das, obwohl unsere eigenen Abiturientenzahlen ungefähr um 40 Prozent eingebrochen sind.

Wir konnten das ausgleichen, weil wir erfolgreich um Studierende aus den westlichen Bundesländern geworben haben. Mit dem Hochschulpakt gab es die Chance, dass die Hochschulen die demografische Entwicklung in diesem Land ein Stück konterkarieren und durchbrechen. Deshalb war es auch nicht verwunderlich, dass

ausgerechnet der Verband der sächsischen Wirtschaft uns in der Studenten-Werbekampagne unterstützt hat und gesagt hat: Ja, das ist der richtige Weg, Studenten aus dem Westen und aus dem Ausland herzuholen, um diesen demografischen Einbruch abzufedern. Und dann hoffen wir, dass diese Studenten als Absolventen dann auch in Sachsen bleiben. Heute haben wir über 106.000 Studierende – so viel, wie noch nie an Sachsens Hochschulen.

Und da bin ich auch schon bei dem, was uns in den nächsten Jahren bewegt – wir werden bis 2020, auslaufend bis 2023/2024, noch Mittel aus dem Hochschulpakt haben. Das ist die erste von drei Vereinbarungen, die demnächst auslaufen.

Darauf müssen wir reagieren. Ungefähr 500 Millionen Euro werden uns zur Verfügung stehen, wenn wir das Hochschulpakt-Ziel erreichen. Die werden wir ganz gezielt weiter für die Hochschulen einsetzen, so wie wir es bisher beispielsweise bei der Lehramtsausbildung gemacht haben. Wir haben verschiedene Pakete geschnürt, um den Stellenabbau abzufedern und die hohe Studierendenzahl zu bewältigen. Das werden wir etwa bis 2020 noch haben, dann werden die Hochschulpaktmittel auslaufen, die stehen uns also nicht mehr zur Verfügung und dieses damit auch zusätzlich in den Hochschulen vorhandene Personal nicht mehr. Das müssen wir unter anderem in diesem Hochschulentwicklungsplan mit abbilden.

Im Koalitionsvertrag steht, 2025 wollen wir eine Zielzahl der Studierenden, von 95.000, anpeilen. Ich glaube, das zu erreichen, wird kein Problem sein. Wir müssen an dieser Stelle nicht viel steuern, weil die Studierendenzahlen vermutlich bundesweit nach unten gehen und auch das studentische Potenzial an Akademikern mittlerweile ziemlich ausgeschöpft ist. Wir haben in Sachsen noch ein bisschen Luft, aber bundesweit ist es ziemlich ausgeschöpft. In Sachsen kommt ein anderer Effekt dazu, und das werden hier sicher die Vertreter der Wirtschaft noch besser darstellen können: Wir haben jetzt endlich wieder ausreichend attraktive Berufsausbildungsplätze. Also das heißt

auch, der Facharbeiterbedarf, die berufliche Ausbildung, ist schon jetzt sehr nachgefragt und wird in den nächsten Jahren noch stärker gesucht werden.

Insofern verwundert es nicht, dass natürlich schon heute die Handwerkskammer in den Hochschulen unterwegs ist und deutlich macht, dass es eine Chance gibt, in die duale Ausbildung zu wechseln, wenn junge Menschen mit dem Studium nicht zu recht kommen. Das kann für den einen oder anderen ein guter Weg sein, und das bedeutet für die Wirtschaft auch das Schließen einer Lücke, die sich in den nächsten Jahren weiter auftut. Das hat mir vor kurzen eine Berufsbildungsmesse wieder gezeigt – wir haben im akademischen Bereich einen riesigen demografischen Wandel und wir haben aber auch in den Betrieben den großen Wandel und wir brauchen die Leute. Das heißt, wir werden bei den Studierendenzahlen gar nicht so viel steuern müssen, dass wir auf die 95.000 kommen. Ich denke, das wird sich in vielen Fällen von alleine ergeben.

Ein zweiter Pakt, der ausläuft in dieser Zeit, von dem wir heute noch nicht genau wissen, was danach kommt, ist die Exzellenzinitiative. Wir haben zum Glück mit viel Kraftanstrengung in Dresden, in Chemnitz und zwischenzeitlich auch in Leipzig gut gepunktet und wir wissen nicht, wie es nach 2017 wirklich weiter geht. Die Bundesgremien werden

dazu erst 2016 Entscheidungen treffen. Und da weiß ich, dass unsere Exzellenz-Cluster, die Universitäten, die außeruniversitären Forschungseinrichtungen natürlich ungeduldig von einem Fuß auf den anderen treten, im Zweifel uns auf die Füße treten. Auch hier müssen wir eine Antwort finden. Klar ist für mich, dass wir das, was sich positiv entwickelt hat, beispielsweise das DRESDEN-concept, das Wissenschaftsnetzwerk hier in der Region, aber auch am Standort Chemnitz, nicht einfach wieder fallen lassen können. Hier sind Strukturen entstanden, hier ist Exzellenz entstanden, hier ist wissenschaftliches Knowhow entstanden, das ja nicht ohne Grund das Label Exzellenz bekommen hat, das international ausstrahlt, das uns nicht nur Wissenschaftler und Studierende hierherholt, sondern, das uns natürlich auch Innovation bringt, hier im Land. Von daher müssen wir gemeinsam im Land eine Lösung finden, wie wir diese Exzellenzbereiche in den nächsten Jahren fördern können.

Und ein dritter Pakt, der für uns genauso wichtig ist, das ist der „Pakt für Forschung und Innovation“, der die außeruniversitären Forschungseinrichtungen betrifft, mit denen wir zum Glück reich gesegnet sind – die Max-Planck-, Helmholtz-, Fraunhofer- und Leibniz-Institute. Diese bekamen in den vergangenen Jahren und auch aktuell noch pro Jahr 5 Prozent Zuwachs von Bund und Ländern zugesichert. Ab 2016 wird der Bund diesen Zuwachs alleine

finanzieren mit 3 Prozent, das ist zwar weniger, aber es ist ein gesicherter Zuwachs und Sachsen und die Länder werden entlastet. Wir müssen jetzt natürlich dafür Sorge tragen, dass dieses Geld im Landeshaushalt weiterhin der Forschung und den Hochschulen zur Verfügung steht. Das sind die drei großen Pakte, die alle drei auslaufen in dieser Zeit bis 2025.

Aber nicht nur das. Wir haben weitere Spannungsfelder. Wir haben im Koalitionsvertrag festgeschrieben, dass alle 14 Hochschulstandorte gesichert sind. Auch das entspannt die Diskussion über einen Hochschulentwicklungsplan und ich erinnere daran, dass in den letzten Jahren immer wieder aufflammte: „Kann man nicht die Kunsthochschulen zusammenlegen. Müssen alle Fachhochschulstandorte erhalten bleiben?“ Also diese Diskussion haben wir ja immer mal wieder gehabt. Das heißt nicht bequem zurücklehnen, denn wir müssen ein weiteres Problem klären.

In den letzten Jahren ist der Begriff „Wissenschaftsregion“ geboren worden. Darunter hat sich hier in Sachsen eine Struktur gesammelt, die ganz unterschiedlicher Natur ist. Ich habe mir das in den letzten Monaten angesehen und auch so das Feedback bekommen, dass das in der Region ganz gut funktioniert hat. Zum Beispiel in Leipzig, da ist wirklich etwas entstanden, wo man sich über die Innovationskraft der Region mit der Wirt-

schaft, mit den Hochschulen, mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen, bewusst geworden ist, weil diese Themen Technologie- und Wissenstransfer etwas besser gebündelt wurden. Das hat in anderen Regionen nicht so gut funktioniert, wie zum Beispiel in Dresden. Das liegt daran, dass Dresden mit DRESDEN-concept eine eigene Wissenschaftsregion ist – wozu braucht man dann die Wirt-

schaft. Auf der anderen Seite habe ich gesehen, dass in der Oberlausitz oder der ostsächsischen Region nicht so sehr viel entstanden ist. Ich denke, das Konzept ist schon richtig, dass die Hochschulen mit den außeruniversitären Einrichtungen und mit der regionalen Wirtschaft ein gemeinsames Netzwerk bilden sollten. Aber das muss auch regional spezifisch angepasst werden.

In ihrem Vortrag verwies Staatsministerin **Dr. Eva-Maria Stange** darauf, dass der Hochschulentwicklungsplan bis zum Ende des Jahres 2015 stehen muss.



So spielen z. B. die Hochschule Zittau/ Görlitz, die Hochschule Mittweida, die Hochschule Zwickau eine andere Rolle in ihrer Region als die Universität Dresden. Die Stadt ist ganz anders wissenschaftlich aufgestellt, die Wirtschaft ist anders aufgestellt. Es ist etwas ganz anderes, wenn wir in Dresden oder Leipzig über Wissenschafts- und Wirtschaftsregionen reden. Eine Frage muss immer wieder gestellt werden: Was liefert die Wissenschaft an Input für die Wirtschaft, für unser Wirtschaftswachstum? Und das ist auch richtig so. Es ist gut und richtig, dass sich Wissenschaft frei entwickeln kann, soll und muss, sonst haben wir keine Entwicklung mehr.

Aber es ist auch gut und richtig, dass Wissenschaft, Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen gemeinsam ihren Beitrag leisten, damit sich Wirtschaft entwickeln kann. Sonst hat Wissenschaft irgendwann keine finanzielle Grundlage mehr. Gerade hier in Sachsen – und dies trifft sicher auf alle neuen Bundesländer zu – ist das enorm wichtig. Denn unsere Wirtschaft ist sehr kleinteilig. Die Global Player haben zwar hier ihre Ableger, aber nicht ihre Headquarter. Anders als in Nordrhein-Westfalen, in Bayern, Baden-Württemberg oder in Niedersachsen. Wir sind froh, dass die großen Unternehmen auch hier sind und sie schaffen nicht nur unmittelbar in den Unternehmen Arbeitsplätze, sondern auch

einen Mehrwert an Arbeitsplätzen in der Region, aber wir brauchen unsere eigenen „Pflanzen“ in der Region in den nächsten Jahren. Wir brauchen unsere eigene Innovationskraft. Wir brauchen Ausgründungen und wir brauchen den Wissenstransfer in beide Richtungen. Ich denke, hier gibt es noch eine ganze Reihe an Reserven. Das wird auch von den Universitäten immer wieder artikuliert, dass viel an Wissenschafts-Knowhow leider in den Hochschulen liegen bleibt, weil wir zum einen durch den Weggang von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, durch das Auflösen von Projektgruppen dieses Knowhow nicht aufgreifen oder nicht aufgreifen können.

Die andere Seite ist, dass der Weg von der Erfindung oder von der Erkenntnis bis zur wirtschaftlichen Verwendung, wenn sie denn wirtschaftlich verwendet werden kann, doch ein sehr weiter und ein sehr steiniger ist. Wir haben zwar jetzt den Bereich der Technologieförderung wieder aus dem SMWK an das SMWA abgegeben, nichtsdestotrotz werden wir natürlich weiter mit den Kolleginnen und den Kollegen und mit dem Wirtschaftsministerium in dieser Frage eng zusammen arbeiten, denn spätestens bei den Fraunhofer-Instituten haben wir eine sehr enge Verbindung. Aber nicht nur dort. Gerade wenn es um den Sprung aus den Hochschulen in die Wirtschaft hinein geht, wenn es um die Überwindung dieses berühmten „Tal des Todes“ geht, brauchen wir auch

die Unterstützung aus der Wirtschaft und aus dem Wirtschaftsministerium.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich habe jetzt ein paar Punkte angerissen und die Grundlagen beschrieben, auf denen wir die neue Hochschulplanung nun aufbauen müssen. Ich will auch noch kurz in die Hochschulen hinein schauen. Hochschulen leben von Menschen, egal ob das Hochschullehrkräfte sind, technisches Personal, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder ob das Studierende sind. Wir brauchen in den nächsten Jahren hochmotivierte Menschen in den Hochschulen, um die Hochschulen und die Aufgaben, die sie haben, weiterzuentwickeln, um Forschung und Lehre wirklich voran zu treiben.

Das heißt aber auch, dass wir vernünftige Arbeitsbedingungen an den Hochschulen benötigen. Eine Voraussetzung können wir schaffen, indem wir keinen Stellenabbau mehr betreiben. Das wird sehr stabilisierend wirken. Eine zweite muss sein, dass wir die Grundfinanzierung der Hochschulen absichern, damit die Hochschulen planen können. Das könnten wir mit der Zuschussvereinbarung über einen langen Zeitraum schaffen. Was wir aber auch brauchen, und da sind die Hochschulen mit gefordert – wir müssen Arbeitsbedingungen schaffen, die einerseits Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern eine Perspektive geben und andererseits denjenigen, die sich be-

reits qualifiziert haben, eine Chance geben, Wissenschaft zum Beruf zu machen. Da haben wir noch viele Hausaufgaben zu erledigen. Wir haben uns vorgenommen, gemeinsam mit den Hochschulen Standards für gute Arbeit zu entwickeln. Wir werden das auch finanziell mit unterstützen. Wir werden ja in den nächsten Jahren gemeinsam zu entscheiden haben, wie wir die Bafög-Mittel einsetzen, aber es kommt auch auf die Hochschulen an. Sie sind die Arbeitgeber, sie sind die Dienstherren und sie gestalten die Arbeitsverhältnisse. Und von daher kommt es auf eine gute Balance an zwischen den befristeten und unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen. Insbesondere bei den Kunsthochschulen ist das Thema der Lehraufträge ein ganz wichtiges.

Gute Lehre verlangt auch qualitativ gute Beschäftigungsverhältnisse, und ich habe mich vor einigen Jahren dafür eingesetzt, dass ein Hochschuldidaktisches Zentrum auf den Weg kommt. Dieses Hochschuldidaktische Zentrum arbeitet. Wir werden es so stabilisieren, dass es in den nächsten Jahren seine Aufgaben gut erfüllen kann. Das macht aber nur Sinn, wenn es auch Menschen gibt, die dieses Hochschuldidaktische Zentrum nachfragen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter also, die ein Interesse daran haben, sich methodische Qualitäten anzueignen, um eine gute Hochschullehre anbieten zu können. Wer aber einen Vierteljahresvertrag

hat, und das vielleicht noch mit einem vollen Lehrauftrag, der hat weder Zeit noch Interesse, hochschuldidaktische Kompetenzen zu erwerben. Hier brauchen wir ein gemeinsames Agreement, wie wir das besser gestalten.

Ein zweiter Punkt, der mir auch am Herzen liegt und den wir gerade auf den Weg bringen, ist die Teilhabe von Studierenden und Mitarbeitern mit Behinderungen. Die UN-Behindertenrechtskonvention, die ja nun vor sechs Jahren von allen Bundesländern, auch von Sachsen, unterzeichnet worden ist, gilt es endlich umzusetzen. Wir wollen die Hochschulen dabei unterstützen, dass sie Möglichkeiten schaffen für Studierende, aber auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für Wissenschaftler, um deren Potenziale wirklich ausschöpfen zu können. Nicht nur für die Gesellschaft, sondern vor allem für den Einzelnen selbst. Und das ist neben dem, was wir sonst als „bunt“ bezeichnen, Internationalität der Hochschulen, eine Facette des Buntseins, dieser Gruppe an den Hochschulen wirklich einen Platz zu geben – als gleichberechtigte Partner. Auch diese Aufgabe gehört unbedingt dazu, wenn wir über die Weiterentwicklung der Hochschulen in den nächsten Jahren sprechen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich habe gesagt, ich will den Sack jetzt erst mal zu machen. Vielleicht abschließend eins: Wir sind an einem Punkt angekom-

men, und insofern ist es gut, dass dieser Koalitionsvertrag existiert, an dem wir aus der Konsolidierungsphase der Hochschulen raus sind. Die Hochschulen sind konsolidiert, die Hochschulen haben sich profiliert. Mehr oder weniger gut schon, aber wir haben einen guten Status auch schon erreicht.

Wir werden in den nächsten Jahren keine großen Ausdehnungen mehr haben, sondern wir müssen die Hochschulen stabilisieren, sie müssen sich positiv weiterentwickeln können. Wir sind quasi auf einem Niveau angekommen, wo wir sagen, jetzt könnte man eigentlich in Ruhe arbeiten. Aber wir können uns nicht in Ruhe zurücklehnen. Vor uns stehen eine Menge Herausforderungen, aber wir gehen diese von einem guten Ausgangsniveau aus an. Ich möchte Sie einladen und hoffe, dass Sie sich eingeladen fühlen, diese Hochschulentwicklungsplanung mit uns auf den Weg zu bringen, gemeinsam auf den Weg zu bringen. Und am heutigen Tag wollen wir uns noch den Moment Zeit nehmen, um über den Tellerrand hinaus zu schauen.

Vielen Dank.

Prof. Dr. Peter Strohschneider
Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft

Wie kann das gehen –
das Unplanbare planen?

Wir wollen über die Zukunft der Hochschulen diskutieren, und das ist nicht trivial, denn es gibt die Zukunft ja noch nicht. Wir wissen also zu wenig über sie, und das, was wir wissen, steht unter erheblichen Unsicherheitsvorbehalten. Mit Karl Valentin gesagt: „Prognosen sind schwierig, besonders dann, wenn sie sich auf die Zukunft beziehen.“ Und Valentin hat ein Grundproblem gesehen, die Zukunft ist nämlich, jedenfalls in modernen Gesellschaften, ziemlich offen. Mit der Zukunft öffnen sich unabsehbare Horizonte möglicher Entwicklungen und Alternativen. Die Zukunft ist ein Pluraletantum: Zukünfte. Für welche dieser Zukünfte also sollen und können wir uns vorbereiten? Welche Zukünfte lassen sich planen?

Die Fragen verschärfen sich, wenn es um die Zukünfte der Wissenschaften

und ihrer Organisationsformen gehen soll, und zwar aus mindestens zwei ziemlich prinzipiellen Gründen. Der erste: Wissenschaft und Forschung sind ein außerordentlich dynamisches System. Dies zeigt sich in der Expansion der Studierenden, des Personals, der Finanzen, der infrastrukturellen Voraussetzungen ebenso wie in der Expansion des Wissens, der Verheißungen der Wissenschaft und der gesellschaftlichen Funktionserwartungen an sie.

Auch in fortschreitender Differenzierung wird die Dynamik des Wissenschafts- und Hochschulsystems deutlich: als Differen-



Prof. Dr. Peter Strohschneider

Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft

zierung der Disziplinen und Wissensordnungen, als dramatische Spezialisierung des Wissens, als Differenzierung der Organisationsformen, der Bedarfe und Belange unterschiedlicher Wissenschaftsbereiche, als Differenzierung der Forschungspraxen, der Publikationskulturen, der Lehrformen etc. Und alles dieses geschieht im Modus der Akzeleration, von der wir gar nicht wissen, uns gar nicht ausdenken können, wie sie denn gestoppt werden könnte. Sie stellt sich dar als Akzeleration der Wissensproduktion, des Wettbewerbs, der institutionellen Reformprozesse usw. und sie ist ihrerseits ja eingebunden in Zusammenhänge der wachsenden weltgesellschaftlichen Verflechtungen, der Europäisierung, der Internationalisierung, der Globalisierung, in Prozesse, die immer Differenzierungen

und Entdifferenzierungen zugleich mit sich bringen.

Langfristige Planungsprozesse sind in einem solchen gesellschaftlichen Teilsystem noch viel schwieriger als in vielen anderen und sie sind immer verbunden mit Pfadabhängigkeiten, also mit der Erzeugung einer Prägekraft des Alten, der gegenüber die spezifische Leistungsdimension der Wissenschaft gerade in der Ermöglichung von zukünftigem Neuen besteht; und also verbunden mit dem Risiko von Fehlplanung. Mit dem Risiko der Planung solcher Brücken, die von einem Pfeiler aus leer in die Landschaft ragen.

Zweitens: Das Wissenschaftssystem ist für Planungsprozesse ein kompliziertes Feld nicht nur wegen seiner außerordentlichen Dynamik und Komplexität, sondern auch deswegen, weil es in mindestens einer Hinsicht grundsätzlich anders operiert als andere gesellschaftliche Teilsysteme und zwar an der entscheidenden Stelle: nämlich dort, wo es um Zusammenhänge der Planung von Forschungsprozessen und von Erkenntnisdynamiken geht. Die genuine Funktion von Wissenschaft ist ja die Reproduktion verlässlichen Wissens in der Lehre und die Produktion neuen, also innovativen Wissens in der Forschung. Neues Wissen, kategorial neues Wissen, ist Wissen, das nicht antizipiert werden kann, das wir nicht erwartet haben, das den Rahmen des bisher Gedachten sprengt

oder ausweitet; vielleicht sogar den Rahmen des bisher für denkbar Gehaltenen. Deswegen sind entscheidende Momente, und zwar systematisch notwendige Momente des Wissenschaftssystems, der Zufall, die Kontingenz (das, was weder zufällig noch notwendig ist), die Emergenz (dasjenige, was nicht aus seinen Voraussetzungen erklärt werden kann). Neu ist, was sich nicht vom Alten her erwarten lässt; neu ist, was Erwartungen durchbricht. Wirklich einschneidende Innovationen, und das ist der Zweck von Wissenschaft, sind nichtvorhergesehene oder gar nicht vorhersehbar gewesene und insofern überraschende Erwartungsdurchbrechungen. Die zentrale Funktion der Forschung ist die Störung dessen, was wir schon wissen.

Daraus ergibt sich eine grundsätzliche und nicht überwindbare, wohl aber zu stabilisierende Spannung zwischen den Wissensformen der Wissenschaft und ihren Organisationsformen. Denn Organisationsformen sind Arrangements zur Reduktion von Kontingenz, zur Reduktion von Unübersichtlichkeit, zur Reduktion von Komplexität, zur Vermeidung von Störungen. Organisationen sind Instrumente zur Herstellung von Ordnung, von Geltung, von Erwartungssicherheit und von Zeitstabilität. Das heißt: Organisationen können nicht nicht planen. Und das gilt nun, gewissermaßen paradoxerweise, auch für die Organisationen ausgerechnet des Wissen-

schaftssystemen. Also für Institutionen wie das Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst oder die Deutsche Forschungsgemeinschaft oder die Hochschulen, aber natürlich auch für jede Fakultät, für jedes Institut, für jeden Lehrstuhl, für jedes Curriculum, für jeden Forschungsantrag usw.

Auf der organisatorisch-institutionellen Ebene geht es gerade darum, Erwartungssicherheit herzustellen, die unliebsamen und vielleicht sogar die liebsamen Überraschungen zu vermeiden, Kontingenzen einzuhegen, die Herausbildung von ungeplant Neuem zu verhindern. Es geht um Planungssicherheit. Und zwar umso mehr, je mehr es immer auch um finanzielle Allokationsentscheidungen geht. Aber nicht nur dort, sondern auch bei den rechtlichen Sicherungen, bei den technischen Strukturen, bei den sozialen Ordnungen und den kulturellen Rahmungen und Auslegungen sozialer Ordnungen.

Und das heißt, Organisationen und Institutionen der Wissenschaft befinden sich systematisch und unvermeidlicher Weise in Spannungen zwischen ihren eigenen Planungsnotwendigkeiten und dem Moment kategorialer Unplanbarkeit, das jeder guten Wissenschaft innewohnt. Sie haben es immer auch zu tun mit der Planung des nicht Planbaren, mit der Institutionalisierung des Nichtinstitutionalisierbaren, mit der planerischen Verfügung über Unverfügbares. Diese Spannung

lässt sich schwerlich anders behandeln, als dass man plant und den Plan zugleich unter Vorbehalt stellt. Denn es kann anders kommen als gedacht. Für viele Pläne, vielleicht für die meisten, jedenfalls aber für die der Wissenschaft, gilt, was der Bettlerkönig Peachum im dritten Akt der Dreigroschenoper von Bert Brecht im Lied von der Unzulänglichkeit des menschlichen Strebens singt: „Ja, mach nur einen Plan! Sei nur ein großes Licht! Und mach dann noch 'nen zweiten Plan. Gehn tun sie beide nicht.“

Planen – und zwar in der Sache wie hinsichtlich der zugehörigen Planungsverfahren – muss man gleichwohl. Allokationsentscheidungen setzen eine begründete Systematik voraus, die Orientierung stiftet darüber, was zu tun ist; anders wären Allokationsentscheidungen auch willkürlich, anders könnten sie nicht auf Legitimität und Akzeptanz hoffen. Planen muss man, aber eben unter Beachtung von Peachums Einsicht. Und daraus ergeben sich für die Wissenschafts- und Hochschulplanung aus meiner Sicht unter anderem Folgerungen für den Planungsprozess selbst.

Ich will vier Folgerungen hier nur benennen. Diese Planungsprozesse müssen, erstens, so systematisch wie möglich und sogleich so unsystematisch wie nötig sein. Sie brauchen, zweitens, plausible (und das heißt, derzeit gerade plausible, in der Zukunft vielleicht aber völlig unplausible)



Prof. Dr. Peter Strohschneider
Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft

Grundsätze und zugleich genügend Raum für pragmatische Anpassungen: weil eben nicht alle Grundsätze ewig halten; weil sich Relevanzen und Präferenzen ändern; weil sich Kontexte wandeln; weil der Plan nicht vorhersehen kann, was kommt.

Drittens müssen Planungsprozesse hinreichend komplex sein im Hinblick auf die speziellen Funktionserfordernisse der Wissenschaft, also ihre zukunftsffenen Dynamiken, ihre Komplexität, Kontingenz und Emergenz, die methodische Unge-
wissenheit all ihren Wissens und die Dezen-
tralität des Wissenschaftssystems; darauf
komme ich gleich zurück.

Und viertens, das ist vielleicht am wich-
tigsten hier zu sagen: Planungsprozesse
müssen in Rechnung stellen, dass Wissen-
schafts- und Hochschulpolitik zwar For-
schung und Lehre selbst in vielfacher Hin-
sicht beeinflussen, aber in keinem Fall di-
rekt planen kann. Geplant werden stets
nur die Bedingungen der Möglichkeit von
Forschung und Lehre: die rechtlichen, die
institutionellen, die finanziellen, die orga-

nisatorischen, die sozialen Bedingungen
dieser Möglichkeit. Und noch der beste
Planungsrahmen kann nicht ausschließen,
dass schlecht gelehrt wird, dass ein Pro-
jekt misslingt. Und er muss dies zulassen,
weil sonst die Offenheit wissenschaftlicher
Erkenntnisprozesse nicht gedacht werden
kann.

**Vor diesem Hintergrund will ich Ihnen
einige Überlegungen** zu Entwicklungs-
grundsätzen für das bundesrepublikani-
sche Hochschulwesen im Allgemeinen und
dann auch für das sächsische vortragen.
Und ich tue das natürlich in ziemlicher
Unkenntnis der Einzelheiten Ihrer aktu-
ellen landespolitischen Diskussionslagen:
Ich weiß ja nicht, wie es um die Geistes-
wissenschaften in Chemnitz oder um die
duale Hochschule steht, wie die Koopera-
tionen von Unis und Fachhochschulen bei
der Ingenieurpromotion funktionieren; ich
weiß nicht, ob sich Sachsen vielleicht auch
noch ein drittes Universitätsklinikum lei-
sten möchte oder wie sich die Studieren-
denzahlen in den Kunsthochschulen ent-
wickeln.

**Hinzu kommt eine systematische Ein-
grenzung**, die natürlich mit meinem Amt
zu tun hat: Ich werde die folgenden Über-
legungen mit einem deutlichen Akzent
auf der Position und Funktion der Hoch-
schulen und Universitäten im Forschungs-
system zuspitzen. Ich gehe also nicht näher
ein auf Fragen der Struktur und Qualität

der Lehre, auf Fragen der Demografie oder der fortschreitenden Akademisierung und der daraus sich ergebenden Kapazitätsplanungen, obwohl auch sie gewiss im Zentrum der Überlegungen des Ministeriums stehen und stehen müssen.

Mit diesen Einschränkungen und einigen anderen, die sie sowieso bemerken werden, habe ich vier Schritte im Gepäck. Erstens: Hypothesen zu einigen Funktionserfordernissen der Wissenschaft. Ich will dann zeigen, dass die Organisation der Forschung in der Bundesrepublik jenen Funktionserfordernissen systematisch an sich ziemlich schlüssig entspricht, und sodann gleichwohl auf ein Grundproblem dieses vernünftig konzipierten Organisationsgefüges hinweisen, das ich bei seinen Finanzierungsstrukturen sehe. Schließlich sind einige Orientierungsmarken zu benennen, die für die Entwicklungsplanung des Hochschul- und Forschungssystems nicht ganz unwichtig scheinen.

I.

Wissenschaften in modernen, pluralistischen, hochtechnologischen Wissenschaftsgesellschaften, um bei dem eingangs schon berührten Punkt anzusetzen, sie zeichnen sich aus durch eine enorme Dynamik des finanziellen, personellen, organisationellen und des epistemischen Wachstums, durch eine enorme Dynamik der Expansion der von den Wissenschaften erhobenen Funktionsansprüche und der an sie gerichteten Funktionserwartun-

gen, durch eine Art von Allgegenwärtigkeit und Generalzuständigkeit. Wissenschaft ist in unserer Gesellschaft eine besonders privilegierte Form des Weltzugangs. Das Funktionieren von Gesellschaft und Staat, von Politik und Wirtschaft und Kultur und auch das individuelle Dasein ist, in welt-historisch präzedenzloser Weise, von wissenschaftlichem Wissen abhängig. Unsere Gesellschaften sind Wissenschaftsgesellschaften.

Tragend ist bei den Funktionsausweitungen von Wissenschaft auf deren Seite ein Gefüge von Forschungsprozessen, in denen sich Wissenszuwachs und Wissensspezialisierung sozusagen gegenseitig vorantreiben. Einerseits gibt es also Prozesse des Wissenszuwachses, der enormen Ausweitung, Differenzierung, Pluralisierung wissenschaftlichen Wissens, und zwar in allen Bereichen des Wissenschaftssystems und längst bis auf ein Niveau, auf welchem die Fülle des wissenschaftlichen Wissens nicht mehr in einer Universalwissenschaft oder in einer Einheitswissenschaft integriert werden kann. Das ist für die Entwicklung der Hochschulen ein konstitutiver Punkt: Es gibt keine Einheitswissenschaft. Daher gibt es andererseits Wissensspezialisierung. Wissenschaftliche Expertise hat in der Moderne unabänderlich die Form von Spezialistenwissen. Es gibt keine Experten mehr für die Welt überhaupt, für die Welt auch nur als „alles, was der Fall ist“ (im Sinne von Wittgenstein) –

um von dem, was der Fall sein könnte, der Fall gewesen ist oder der Fall sein wird, ganz zu schweigen. Die prägnanteste Formulierung für diese Dialektik ist der Kalauer vom Experten: Ein Experte ist jemand, der von immer weniger immer mehr weiß, bis er dann von nichts alles weiß.

Spezialisierung und Wachstum wissenschaftlichen Wissens treiben sich gegenseitig voran. Die entscheidende Bearbeitungsform und Steigerungsform dieses Prozesses ist die Herausbildung von Disziplinen seit der ‚Sattelzeit‘ (Reinhart Koselleck) zwischen 1750 und 1830 als des entscheidenden Charakteristikums moderner Wissenschaft. Vormoderne Wissenschaft ist nichtdisziplinäre Wissenschaft, moderne Wissenschaft ist disziplinäre Wissenschaft. Disziplinen scheinen stabil, erratisch unangreifbar, in Wahrheit sind sie nichts als die stetigen Kämpfe um ihre innere Struktur und ihre Außenabgrenzung. Wissenschaftliches Wissen und auch seine sozialen Träger werden in abgetrennten Einheiten organisiert, die wir Disziplinen nennen. Diese Disziplinen bestimmen, was überhaupt eine wissenschaftliche Frage ist und sie bilden einen Referenzrahmen, innerhalb dessen Ansprüche auf wissenschaftliches Wissen geprüft werden können.

Die Wissensansprüche der Geschichtswissenschaft werden nicht nach den Kriterien der Chemie bewertet und die Wissensansprüche der Chemie nicht nach den

Kriterien der Geschichtswissenschaft. So bilden sich „innere Umwelten“ von Wissenschaft heraus, wie der Wissenschaftssoziologe Rudolf Stichweh das gesagt hat: Disziplinen eben. Und sie bauen in die Wissenschaft sozusagen Selbstbezüglichkeit ein. Wissenschaftliche Tätigkeit bezieht sich zunächst einmal auf eine bestimmte wissenschaftliche Disziplin (man ist eben Physiker oder Kardiologe), nicht auf die Wissenschaft als Ganzes, die es so allenfalls als regulative Idee gibt, und auch nicht auf ihre gesellschaftliche Umwelt. Wissenschaften können daher erst, seitdem sie diszipliniert sind, gegenüber außerwissenschaftlichen Ansprüchen eine gewisse Eigengeltung beanspruchen.

Die Freiheit und die Autonomie von Wissenschaft hängen konstitutiv an dieser Ausdifferenzierung über Disziplinenbildung, und an ihr hängt auch, wie man mit einer Fülle von wissenschaftshistorischem Material zeigen kann, die ungeheure Leistungsfähigkeit der modernen Wissenschaften. Ihre weltumgestaltende Kraft ergibt sich paradoxerweise daraus, dass sie sich intern über Disziplinarität organisiert, dass sie sich zunächst auf sich selbst bezieht und nicht schon immer auf die Welt.

Konsequenzen dieser Disziplinenpluralität in der modernen Wissenschaft will ich in dreierlei Hinsichten nur andeuten. Erstens, im Innenverhältnis der Wissenschaft. Es gibt keine Möglichkeit zur

supradisziplinären Kontrolle innerhalb der Wissenschaft. Es gibt keine übergeordnete Instanz zur Schlichtung dessen, was Kant den „Streit der Fakultäten“ genannt hat, sondern es gibt nur die unablässige Fortsetzung dieses Streits der Fakultäten und die gegenseitige Irritation der Disziplinen. Zweitens ist eine Konsequenz dieser Disziplinenpluralität im Organisationsgefüge der Hochschulen deren Gliederung in Fachbereiche und Fakultäten. Und deswegen setzt die moderne Wissenschaft zugleich ein mit dem Umbau der Universität zur modernen Forschungsuniversität in der

neuhumanistischen Neuordnung des kontinentaleuropäischen Universitätsmodells durch Humboldt um 1810.

Und ich füge hinzu: Diese Ordnung der Hochschulen in disziplinenbezogenen Ordnungsstrukturen ist unverzichtbar. Diese disziplinenbezogenen Ordnungsstrukturen lassen sich durch andere Ordnungsstrukturen überlagern, sie lassen sich mit anderen Ordnungsstrukturen verknüpfen. Man kann im Ausnahmefall auch von ihnen abweichen (etwa die Hafencity-University in Hamburg oder die Handelshochschule



Dr. Eva-Maria Stange, Dr. Christiane Gaetgens und Prof. Dr. Peter Stroh Schneider

in Leipzig). Aber das Hochschulsystem als Ganzes kann nicht auf diese disziplinäre Ordnung des Wissens verzichten, und zwar schon aus Gründen seiner Selbstreproduktion in Studium und Nachwuchsbildung nicht. Die Reproduktion des Wissenschaftssystems findet nicht statt darüber, dass Forschende Experten für Klimageschichte sind, sondern darüber, dass sie Physik oder Geologie oder Geschichte oder Medizin studieren. Und die dritte Konsequenz dieser Disziplinenpluralität liegt darin, dass es für die Wissenschaft im Außenverhältnis auch keine repräsentativen Sprecher gibt, nicht einmal die Präsidenten von Forschungsförderorganisationen.

Nun ist Disziplinarität freilich nur die eine Seite des Zusammenhangs. Man könnte ja fragen: Bedeutet Disziplinenpluralität, also Selbstbezüglichkeit von Wissenschaft, nicht Beliebigkeit, Gleich-Gültigkeit? Wie können denn im Wissenschaftssystem praktische Entscheidungen getroffen werden, zum Beispiel bei der Aufstellung von Budgets, bei der Verteilung von Laborflächen, bei Bibliotheksetats und so weiter, wenn Wissenschaft sich zunächst auf sich selbst bezieht und insofern autonomisiert? Die prozedurale Antwort auf diese Frage ist klar: Man muss Prioritäten setzen. Dafür braucht man aber Kriterien. Und hier entsteht für die Wissenschaft ein Entscheidungsdilemma, weil sie selbst keine Instanz der supradisziplinären Kontrolle besitzt, weil sie selbst keine Kriterien hat, gar

keine haben darf, zur Prioritätensetzung zwischen dem, was disziplinär geordnet ist.

An dieser Stelle kommt eine zweite Bezugsordnung für Forschung und Lehre ins Spiel, deren häufigstes Wort „Relevanz“ ist: Nicht der epistemische Selbstbezug von Wissenschaft, sondern ihr funktionaler Fremdbezug auf etwas anderes als Wissenschaft. Annahmen über ihre unterschiedliche Relevanz ermöglichen eben jene praktischen Prioritätensetzungen zwischen den Bereichen von Wissenschaft, die, als Disziplinen betrachtet, alle gleichrangig sind. Das Relevanzkriterium ist, insofern es wissenschaftliche Erkenntnisproduktion bezieht auf gesellschaftliche Ansprüche an Wissenschaft, dem Prinzip nach unvermeidlich. Wissenschaft ist Teil der Gesellschaft, auf sie bezogen, von ihr abhängig und muss deswegen unter Relevanzgesichtspunkten geprüft werden können. Relevanz ist (womöglich) ein taugliches Kriterium in Struktur- und Verteilungsentscheidungen. Zugleich ist aber deutlich: Gesellschaftliche Relevanzen verstehen sich keineswegs von selbst. Es gibt keine absoluten Relevanzen, sondern allein relative. Relevanz ist ein Relationsbegriff. Etwas ist für jemanden in bestimmten Hinsichten relevant und in anderen Hinsichten eben nicht, für andere Akteure nicht und so weiter. In Relevanzen kristallisieren sich Machtverhältnisse heraus, Interessenlagen, Wertorientierungen, und für diese gilt, dass sie in modernen, plura-

listischen Gesellschaften nie unbestritten sein können.

Und das heißt: In Bezug auf Wissenschaft ist Relevanz ein unvermeidliches, aber zugleich ein riskantes Kriterium. Es löst Priorisierungsprobleme, aber um den Preis von Funktionseinschränkungen. Mit Relevanz wird immer ein gesellschaftliches Interesse gegen alternative gesellschaftliche Interessen durchgesetzt. Gesellschaftliche Relevanzansprüche erzeugen in funktionaler Hinsicht Pfadabhängigkeiten und begrenzen teilweise den Raum der wissenschaftlichen Wahrheitssuche. Sie stehen insofern ganz systematisch in einer Spannung zur Offenheit von Forschungsprozessen und sind zugleich unvermeidlich. Und meine These ist: Von der Universität lasse sich sagen, sie sei genau jene Form, in welcher die Spannung zwischen disziplinärem Selbstbezug von Wissenschaft einerseits und dem Fremdbezug auf gesellschaftliche Relevanzen andererseits institutionalisiert ist. Das wichtigste Kriterium für Hochschulplanung ist demnach die Frage, ob diese Spannung in der Balance ist.

II.

Ich wollte, meine Damen und Herren, bis hierhin plausibel machen: Wissenschaft ist eine pluralistisch dezentrale Veranstaltung. Es gibt in ihr immer und zwingend Konkurrenzen zwischen selbstbezüglichen und fremdbezüglichen Ordnungen.

Zwischen diesen muss die Hochschule die Balance herstellen und das lässt sich vermutlich am besten erreichen, wenn man Wissenschafts- und Hochschulsysteme ihrerseits im Interesse ihrer Leistungsfähigkeit differenziert und pluralistisch anlegt, denn nur dann können sie diese Spannung von Selbstbezug und Fremdbezug stabilisieren; dann können sie jenen Problemlösungsansprüchen gerecht werden, die die Gesellschaft zurecht an die Forschung heranträgt – und doch die Offenheit ihrer Forschungsprozesse wahren.

Das System der öffentlich getragenen Forschung in der Bundesrepublik, das ist mein nächster Punkt, entspricht im Grundsatz diesen ganz abstrakt formulierten Anforderungen nicht schlecht, wie Sie sofort sehen, wenn Sie die bisher eingeführten Kategorien – ‚Selbstbezug‘ und ‚Fremdbezug‘ – ins Vokabular der Wissenschaftspolitik übersetzen. In diesem Vokabular wird das, was ich den „disziplinären Selbstbezug wissenschaftlicher Erkenntnisprozesse“ genannt habe, etwa als erkenntnisgeleitete Forschung bezeichnet. Und was ich den „gesellschaftlichen Fremdbezug“, den „Relevanzbezug“ von Wissenschaft genannt habe, das heißt im Vokabular der Wissenschaftspolitik „programmorientierte Forschung“.

Freilich ist mit diesen beiden Begriffen nicht eine Unterscheidung von Forschungsprozessen gemeint, etwa in dem abwegigen Sinne: Erkenntnisgeleitete Forschung



Prof. Marlies Mosiak-Müller

Vorsitzende des Hochschulrates Hochschule Mittweida

sei programmatisch irrelevant, oder umgekehrt: Programmorientierte Forschung habe mit Erkenntnis nichts zu tun. Sondern gemeint sind mit diesem Vokabular vielmehr die Kriterien in den Entscheidungszusammenhängen für die finanzielle und institutionelle Ausgestaltung des Forschungssystems. Es gibt Entscheidungszusammenhänge, in denen Kriterien der Erkenntnisgeleitetheit eine Rolle spielen, und es gibt Entscheidungszusammenhänge, in denen Kriterien der Programmorientiertheit, also einmal des Selbst- und das andere Mal des Fremdbezugs von Wissenschaft die entscheidende Rolle spielen.

Wenn Sie das Forschungssystem so sortieren, dann sehen Sie, wie organisatorisch schlüssig es aufgebaut ist. Programmorientierte Forschung in dem Sinne, dass bei Entscheidungen über ihre Institutionalisierung und Finanzierung der Relevanzbezug von Wissenschaft für andere Bereiche der Gesellschaft eine entscheidende Rolle spielt, programmorientierte Forschung haben wir institutionell in den Einrichtungen der Ressortforschung,

in den Helmholtz-Zentren, zu einem Teil in der Leibniz-Gemeinschaft, und wir haben sie projektförmig zum Beispiel in den Förderprogrammen des BMBF, der Wirtschaftsministerien, des Verteidigungsministeriums und so weiter. Erkenntnisgeleitete Forschung im Sinne von Neugiergetriebener, sich zunächst auf ihre eigenen Logiken beziehender Forschung, haben wir zumal in den Universitäten, wir haben sie in der Max-Planck-Gesellschaft, zum Teil bei Leibniz und in projektförmiger Art und Weise selbstverständlich bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

Was ich also sagen will, ist: Unser Forschungssystem folgt einem klaren Prinzip funktionaler Differenzierung und arbeitsteiliger Komplementarität. Und die aufs Ganze gesehen beachtliche Leistungshöhe und Leistungsdichte des deutschen und auch des sächsischen Forschungssystems verdankt sich nicht zuletzt eben dieser schlüssigen Strukturierung und Arbeitsteiligkeit. Sie ist die Basis dafür, dass zwischen den verschiedenen Systemteilen produktive Spannungen, Kollisionen, Rückkopplungen, Rekursionen, Überkreuzungen möglich sind – und auf denen ruht die Innovationskraft des Forschungssystems keineswegs zuletzt.

Aber es folgt aus dieser arbeitsteiligen Komplementarität eben auch: Die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems ist abhängig von der Leistungsfähigkeit der Systemteile und von der Produktivität der

Operations- und Kooperationsbeziehungen, die zwischen ihnen bestehen. Das bedeutet: Die Balancen müssen gewahrt werden – zwischen den Systemteilen, zwischen den verschiedenen Bedingungsgefügen und auch in den jeweiligen Finanzierungsstrukturen.

III.

So ist es aber nicht. Die Finanzierungsstrukturen sind nicht ausbalanciert. Die Diskussionen um die Weiterentwicklungen und Zukunft des Wissenschaftssystems und dessen Teilsystem, das sächsische Hochschulwesen, kreisen deshalb weni-

ger um Fragen von Organisationsprinzipien, sie kreisen vielmehr um die Frage: Wie müssten eigentlich die entsprechenden Finanzierungsstrukturen gestaltet sein, wenn die Vielfalt und Komplexität von Strukturen und Funktionen des Wissenschaftssystems angemessen finanziell abgebildet werden soll? Dieser Frage will ich mich im Folgenden zuwenden und ich beginne mit dem Status quo. Er ist durch eine Diskussionslage gekennzeichnet, in der gegenwärtig drei miteinander verkoppelte Spannungslinien bestimmend sind.

Erstens: die Spannungslinie zwischen universitärer, hochschulischer Lehre und



27. März 2015: Drei Vorträge, vier Stunden Diskussion über die Zukunft der Hochschulen

Forschung einerseits und außeruniversitärer Forschung andererseits. Zwischen diesen beiden Bereichen des Forschungssystems öffnet sich seit Jahren eine Schere der asymmetrischen Entwicklung der monetären und auch der rechtlichen Spielräume. Die finanzielle Grundausstattung außeruniversitärer Forschungsorganisationen wächst in der Folge des Paktes für Forschung und Innovation kontinuierlich an. Die Grundmittel der Universitäten und Hochschulen stagnieren demgegenüber; inflations- und energiekostenbereinigt sinken sie. Es hat sich ein Finanzierungssystem entwickelt, in dem die Politik widersprüchliche Erwartungen an die Forschung hat. Sie erwartet nämlich von der außeruniversitären Forschung Leistungssteigerung durch Erhöhung der Grundfinanzierung und von der universitären Forschung Leistungssteigerung durch proportionale Absenkung der Grundfinanzierung, nämlich durch Erhöhung der Drittmittelfinanzierung.

Die Folge dessen ist zunächst im wissenschaftspolitischen Diskurs zu beobachten. Es dominiert die Forderung nach dem, was vor zehn Jahren ‚Entsäulung‘ hieß und heute Kooperation heißt. Es geht aber im Kern um das Gleiche, um die Asymmetrie der Finanzierungsstrukturen. Kooperationen mit außeruniversitären Forschungsinstituten werden von den Universitäten deshalb nicht immer als gleichrangige Formen der Arbeitsteilung erlebt. Infolge der

proportional sinkenden Grundfinanzierung bei gleichzeitigen Funktionsausweitungen und steigenden Leistungsansprüchen können sich die Universitäten und Hochschulen nicht so entwickeln wie es erforderlich ist.

Und das ist für das Forschungssystem als Ganzes gravierend, denn es verschlechtern sich die Möglichkeiten für Rückkoppelungen; es verschlechtern sich die Chancen für Innovationen; es erhöht sich die Chance auf ‚Vermainstreamung‘ des Wissenschaftssystems (und das ist eine Diskussion, die zum Beispiel zwischen der Universitätsmedizin und den Deutschen Zentren für Gesundheitsforschung zur Zeit in einer ziemlichen Intensität geführt wird. Und ich glaube nicht als Neid-, sondern als Strukturdebatte). Dieses Risiko von Qualitätsverlusten ist nicht allein für die Universitäten und die Hochschulen, sondern das ist für die Gesellschaft gravierend. Man sieht es daran, dass die akademische Lehre ein großes Sorgenkind ist, und nicht nur ihre Kapazitäten, sondern auch ihre Qualitäten.

Man sieht es daran, dass die Leistungshöhe der Hochschulforschung als Problem gesehen wird; jedes Jahr, wenn das Shanghai-Ranking erscheint, gibt es darüber eine öffentliche Debatte. Man sieht es daran, dass wir mit großem politischen Aufwand und großem wissenschaftlichen Erfolg Sonderprogramme wie die Exzellenzinitiative durchführen, die den Zweck

haben, die Lage der universitären Forschung zu verbessern, die also anerkennen, dass es finanzstrukturelle Probleme gibt.

Die zweite Spannungslinie des Systems der Wissenschaftsfinanzierung ist das Verhältnis von Grund- und Drittmittelfinanzierung, das ebenfalls aus der Balance geraten ist. Die von den Hochschulen eingeworbenen Drittmittel haben sich zwischen 1998 und 2009 um mehr als hundert Prozent erhöht, die Grundmittel um dreiundzwanzig Prozent. Und zwar allein nominal, was angesichts der Kostensteigerungen eine reale Stagnation ist. Der relative Anteil von Grund- und Drittmitteln in den Budgets der Hochschulen hat sich immer weiter angenähert: 1980 war das Verhältnis von Grund- zu Drittmitteln sechs zu eins, mittlerweile decken die Hochschulen überall mehr als ein Drittel ihrer Einnahmen durch Drittmittel und die forschungsintensiven deutlich mehr als die Hälfte ihres gesamten Budgets. Drittmittel sind also immer weniger eine Ergänzung, sie werden in wachsendem Maße zum Ersatz fehlender Grundmittel. Das erhöht den Druck im System und das verändert die Funktion von Drittmitteln.

Einerseits wächst die Härte des Wettbewerbs sowie der Druck zur Einwerbung von Drittmitteln. Ich könnte manches darüber berichten, wie das auch den Druck auf die Verfahren zur Entscheidung über Drittmittel innerhalb der DFG zum Bei-



Prof. Dr. Peter Strohschneider
Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft

spiel erhöht. Der Normalfall bei einem Antrag an die DFG ist in wichtigen Bereichen längst nicht mehr die Bewilligung, sondern die Ablehnung. Zugleich richten sich die Anträge immer weniger auf eine Verbesserung ohnehin bestehender Forschungsmöglichkeiten, sondern immer mehr de facto auf die Frage: Kann überhaupt noch geforscht werden oder gar nicht mehr? Und damit verändert sich andererseits die Funktion der Drittmittel, die nicht mehr ausschließlich der Forschung dienen, sondern die zugleich ein Indikator sind für persönliche Bezüge, für Universitätsentwicklungsperspektiven, ein Instrument akademischer Durchsetzungsmacht.

Mit alledem wächst das Risiko einer Vertauschung von Mitteln und Zwecken.

Drittmittel würden dann zu einem Zweck, die Forschung würde in gewissem Sinne zu einem Mittel der Finanzbewirtschaftung. Die entscheidende Frage wäre nicht mehr: Woher bekomme ich die Mittel für meine Forschung? Sondern die Frage würde dann sein: Was muss ich denn eigentlich

forschen, um an die Gelder heranzukommen? Um das aber klarzustellen, nicht damit Sie das missverstehen: Ich bin keineswegs gegen wettbewerbliche Finanzierung von Hochschulforschung oder gegen die wettbewerbliche Vergabe von Drittmitteln. Wohl aber bin ich für eine kluge Wettbewerbsordnung, also für ausbalancierte Finanzierungsstrukturen zwischen Grund- und Drittmitteln in der universitären Forschung.

Drittens: Auch im Verhältnis von erkenntnisgeleiteten und programmorientierten Förderentscheidungen gibt es Finanzierungsasymmetrien. Das zeigt sich besonders plastisch in der klinischen Medizin. Die Situation der programmorientierten Forschung hat sich durch die Einrichtung der Deutschen Zentren für Gesundheitsforschung, also hier in Dresden zum Beispiel des Deutschen Zentrums für Diabetesforschung, deutlich verbessert und dagegen ist als solches gar nichts zu sagen. Kritisch hinterfragen muss man allerdings das Risiko, dass es zu Imbalancen zwischen dieser Verbesserung der Situation in den Gesundheitsforschungszentren auf der einen Seite und den Bereichen der erkenntnisgeleiteten Forschung in den Universitätsklinika kommt. Zum Teil überlagern sich hier interne Strukturprobleme der Universitätsklinika überhaupt – zum Beispiel das Problem der Forschungszeit für den ärztlichen Nachwuchs, die Nachwuchssorgen in der Medizin – mit einer Asymmetrie im Außenverhältnis, und es

könnte sein, dass sich darin so etwas wie ein grundlegendes gesellschaftliches Problem abbildet.

Meine Hypothese ist, dass die Autonomietoleranz unserer Gesellschaft gegenüber erkenntnisgeleiteter Forschung zu sinken droht. Und ich glaube, dass das ein globaler Vorgang ist. Es steigen die Ansprüche an die Wissenschaft, dass sie gesellschaftlich, wirtschaftlich, politisch, dass sie unmittelbar relevant zu sein habe, dass sie den direkten Zwecksetzungen der Gesellschaft entsprechen müsse. Es besteht dabei das Risiko, dass der Fremdbezug zu dominieren beginnt, und das heißt dann, wenn mein Eingangsargument richtig ist, dass die weltumgestaltende gesellschaftliche Kraft von Wissenschaft zu leiden droht, weil sie gerade auf der Balancierung von Selbst- und Fremdbezügen beruht.

IV.

Damit bin ich bei jenen aktuellen wissenschaftspolitischen Diskussionslagen, die auch für die Weiterentwicklung des sächsischen Hochschulsystems Bedeutung haben. Es gibt das System der Pakete und die Grundgesetzänderung. Das sind die vier Punkte, die unsere gegenwärtige wissenschaftspolitische Lage zunächst beschreiben. Die Grundgesetzänderung ebnet den Weg zum Einstieg des Bundes in die Grundfinanzierung, jedenfalls verfassungsrechtlich und in Fällen von überregionaler Bedeutung, und solche gibt es ja

nach allgemeinem Konsens im Freistaat. Zweitens haben der Pakt für Forschung und Innovation III und die Vereinbarungen zum BAföG erhebliche Mittel für die Länder freigesetzt, die sie nun in die Grundfinanzierung der Hochschulen geben können, wenn sie denn wollen, nämlich 1,17 Milliarden pro Jahr und auf Dauer alleine durch die Vereinbarungen zum BAföG. Das wären für die ganze Bundesrepublik zehntausend Dauerstellen im akademischen Mittelbau. Drittens ist auch die Fortführung des Hochschulpakts von erheblicher Bedeutung, zumal für die sächsischen Hochschulen, auch weil mit ihm die Programmpauschale erhalten geblieben, ja um zwei Prozentpunkte gesteigert worden ist.

Das vierte große Instrument ist die Weiterentwicklung der bisherigen Exzellenzinitiative. Es gibt dazu einen Grundsatzbeschluss von Bund und Ländern vom 11. Dezember 2014, es ist aber gänzlich offen, wie die Ausgestaltung dieses Grundsatzbeschlusses sich darstellen könnte. Ich kann Ihnen deswegen nur in Grundzügen andeuten, was die DFG im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Förderfunktionen der bisherigen Exzellenzinitiative vorschlägt.

Mein Stichwort dafür lautet „Exzellenzzentren“. Es beschreibt ein Instrument, das die Schwerpunktbildung der Universitäten fördert und das der Schaffung regionaler und überinstitutioneller Verdichtungs-

räume bestimmter Wissenschaftsbereiche dient, die internationale Strahlkraft entfalten können. Ebenso ist mit diesem Stichwort ein Instrument gemeint, das die Einbeziehung der besten Nachwuchsförderung ermöglicht und das als Förderformat so formoffen ist wie möglich für Maßnahmen der Universitäten, so dass diese nach Gegebenheiten des Faches, der regionalen Lage und der Universitätsstruktur Vorhaben entwickeln und dafür in diesem Wettbewerb Mittel einwerben können. Zugleich schlagen wir integrierte Wettbewerbsräume vor, und zwar sowohl für bisher als Exzellenzcluster geförderte Projekte als auch für die zukünftig zu beantragenden Exzellenzzentren.

V.

Was lässt sich aus dem Gesagten für die Hochschulentwicklung überhaupt und für diejenige in Sachsen folgern?

Ich meine erstens: Es muss eine auskömmliche Grundfinanzierung der Hochschulen sichergestellt werden, so dass diese gestärkt und nicht nur stabilisiert werden. Die chronische Unterfinanzierung der Hochschulen, zumal der Universitäten, ist das entscheidende Strukturproblem unseres Wissenschaftssystems, und zwar in allen Funktionsbereichen, nicht nur in der Lehre, sondern auch in der Forschung, auch im Transfer, auch in der Infrastruktur und auch und ganz besonders, was den Hochschulbau angeht.

Zweitens: Mit der Verbesserung der Grundfinanzierung

muss zwingend eine Verbesserung der Situation und der Perspektiven des wissenschaftlichen Nachwuchses einhergehen. Diese Situation, die man scharf, aber nicht völlig zu Unrecht, als eine Art von Prekarisierung des wissenschaftlichen Nachwuchses beschreiben kann, hat sich in der Überlagerung dreier Langfristtrends ergeben. Einerseits gab es die systematische Befristung des sogenannten akademischen Mittelbaus in den neuen Ländern nach der Wende und die systematische Befristung des akademischen Mittelbaus in den alten Ländern seit den späten achtziger Jahren. Zweitens spielt die Verschiebung zwischen Grund- und Drittmitteln eine Rolle. Wenn sie nur Drittmittel haben, können Sie im akademischen Mittelbau sehr schwer Dauerstellen finanzieren. Und drittens darf man nicht übersehen, dass mit dem sprunghaften Personalaufbau im Rahmen der ersten beiden Phasen der Exzellenzinitiative etwa neuntausend Stellen im deutschen Wissenschaftssystem geschaffen worden sind, die überwiegend befristet sind und die 2017 auslaufen.

Der Handlungsbedarf ist also klar und ich meine, dass er mit einer Novelle des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes alleine nicht zu befriedigen ist. Es muss auch die Struktur der Karrierewege verbessert werden. Dabei muss die Subjektposition – die einzelnen Forschenden wollen eine ver-

lässliche Karriereperspektive – sehr viel sorgfältiger als bisher abgestimmt werden mit der Systemfunktion, zu der auch Selektivität gehört. Es muss dafür dritte Wege zwischen dem Aufstieg auf eine Professur und dem Ausstieg aus dem Wissenschaftssystem geben, es braucht sehr viel differenziertere Personalstrukturen und andere Relationen von befristeten und unbefristeten Stellen, wir benötigen Tenure-Tracks, Dauerstellen für Daueraufgaben im Mittelbau und übrigens auch mehr Professuren. Der Wissenschaftsrat hat mit den Stimmen aller Länder von 7500 zusätzlichen Professuren gesprochen. Diesem Handlungsbedarf zu entsprechen, ist im Kern Aufgabe der Länder. Die DFG kann an dieser Stelle sozusagen interimistisch unterstützen, aber gerade nicht systematisch, weil sie eine Institution der terminierten Projektförderung ist.

Drittens ist es wichtig, ein differenziertes Hochschulsystem

mit funktionaler Unterscheidung von unterschiedlichen Hochschultypen mit je spezifischen Aufgaben zu bewahren und zu kultivieren. Diese Differenzierungen dürfen nicht wieder durch Entdifferenzierungsprozesse abgebaut werden. Hochschulen für angewandte Wissenschaften haben eine spezifische und nicht substituierbare Funktion im Wissenschafts- und Forschungssystem, sie organisieren wissenschaftsbezogene, praxisorientierte Lehre, sie sind gewissermaßen Institutionen des

gesellschaftlichen Fremdbezugs von Wissenschaft, und zwar sowohl im Hinblick auf ihr Personal, als auch im Hinblick auf ihre Forschungspraxen, auf die regionalen Strukturbildungsprozesse und auf die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft.

Dabei muss berücksichtigt werden, dass auch die Fachhochschulen strukturell unterfinanziert sind. Es wäre deshalb in jedem Fall verfehlt – und ich sage das auch mit Blick auf eine aktuelle Debatte –, die Fachhochschulen finanzpolitisch dahin zu treiben, dass sie die Lösung von Grundfinanzierungsproblemen durch kompensatorische Drittmittel versuchen. Das funktioniert bei den Universitäten schlecht und es wäre ganz sachwidrig, es jetzt bei den Fachhochschulen versuchen zu wollen. Fachhochschulen brauchen legitimierbare Ansprüche auf Finanzierung und Anerkennung, und zwar diesseits des gänzlich fiktiven Einheitsmodells der world-leading research university. Auch bei den Fachhochschulen geht es also darum, die Stärken zu stärken: den Übergangsbereich von Forschung und Entwicklung und praxisbezogener Ausbildung. Funktionierende, starke Fachhochschulen sind bei weitem wichtiger als schwache Universitätsfiktionen.

Mein ceterum censeo, und damit bin ich dann wirklich am Ende, mein ceterum censeo also ist:

Erkenntnisreichtum, Leistungskraft, die gesellschaftliche, ökonomische, kulturelle Effektivität von Wissenschaft, all dies beruht auf der Stabilisierung von Spannungen zwischen den Fremdbezügen von Wissenschaft und ihren Selbstbezügen. Das muss jede gute Hochschulplanung berücksichtigen. Es ist notwendig und legitim, dass sie sich orientiert an wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Bedarfen, an demografischen Prognosen, an haushaltsrechtlichen oder finanzpolitischen Rahmensetzungen. Es ist aber nicht weniger notwendig und legitim, dass sie Autonomiebezirke für Wissenschaft pflegt, die von direkten äußeren Zwecksetzungen frei sind, keineswegs aber frei von reichen, gesellschaftlichen Funktionen. Wer das eine gegen das andere ausspielt, also die äußeren Zwecksetzungen gegen die Autonomiebezirke, auch wer es ausspielt, indem er die Steuerungssysteme allein auf quantitative Indikatoren gründet, der wird schlechter als möglich vorbereitet sein auf das, was hinsichtlich der Zukunft als einziges gewiss ist: Dass sie anders sein wird als die Gegenwart, anders auch als die Zukunftsplanungen der Gegenwart es voraussehen. Dass sie also unsere Erwartungen durchbrechen wird, dass sie unsere Ordnungen des Wissens und unsere Ordnungen der Relevanzen stören wird – nämlich durch Neuerungen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Fritz Straub
Geschäftsführender Gesellschafter
der Deutschen Werkstätten Hellerau GmbH

Neue Fachleute braucht das Land – die Hochschulen und die Ansprüche der Wirtschaft

Es war für mich aus einer gewissen Distanz sehr interessant zu hören, mit welchen Problemen Sie sich beschäftigen müssen. Der Inhalt hat mich an meine Zeit in Höchst erinnert, wo wir einen großen Konzern mit 180.000 Mitarbeitern geführt haben. Dort, vor jetzt mehr als 20 Jahren, war es auch so, dass wir ein Drittel oder fünfundzwanzig Prozent der Zeit über Inhalte geredet haben und fünfundsiebzig Prozent über Strukturen und über Manipulationen, die die Menschen dazu bringen sollten, sich in diesen Strukturen zu bewegen. Ich habe gerade wieder einmal daran gedacht, dass ich mit diesen Methoden der Großindustrie in meinem Unternehmen überhaupt nichts anfangen konnte und auch heute nicht kann. Diese Tatsache ist das Ergebnis eines schmerzhaften Erkenntnisprozesses.

Zunächst möchte ich darauf hinweisen, dass wir uns weniger mit den Problemen der Großunternehmen befassen sollten. In einer Zeit, in der nicht nur hier, sondern in ganz Deutschland der innovative Mittelstand als Rückgrat der Wirtschaft wiederentdeckt wird, erscheint mir das rückwärtsgewandt. Die Beschäftigung mit dem innovativen Mittelstand könnte die notwendigen Impulse geben, die wir brauchen, um in wichtigen Bereichen eine Führungsposition in der Welt zu behalten oder wiederzuerlangen. Ich werde diese Meinung im ersten Teil meines Beitrags am Beispiel unserer Firma belegen. Wenn ich



Fritz Straub

Geschäftsführender Gesellschafter
der Deutschen Werkstätten Hellerau GmbH

Sie mit meiner eigenen Firma vertraut mache, dann nur deshalb, weil ich Sie miterleben lassen will, welche Fähigkeiten wir entwickeln mussten, um zu überleben und wie wichtig das in Zukunft für die deutsche mittelständische Wirtschaft ist.

**1992 übernahm ich die Abteilung „Innen-
ausbau“** der Deutschen Werkstätten, damals waren das sieben Tischler, zwei technische Zeichner und einige wenige in der Verwaltung. Der Bereich Serienfertigung war schon damals nicht überlebensfähig und musste geschlossen werden. Heute sind wir ein Unternehmen mit wieder zweihundertfünfzig Mitarbeitern, aber mit einer erheblichen Verschiebung in den Verhältnissen der Professionen zueinander. Wir haben immer noch sieben Facharbeiter in der Tischlerei, davon sind fünfzehn Meister. Dieses Level blieb gleich. Wir machen unsere eigene Lehrlingsausbildung mit der praktischen Ausbildung im Haus. Die Anzahl der Mitarbeiter im Büro-

Wir haben angefangen als reine Tischler, die nach Vorgaben eingebaut haben, heute übernehmen wir einen ganzen Bauprozess in unsere Verantwortung. Wir haben viele Disziplinen im Haus und absolut alle müssen lösungsorientiert denken und arbeiten, um Kundenwünsche zu erfüllen. Da war beispielsweise der Eigentümer eines Hauses in London, der irgendwann zu seinen Mitarbeitern gesagt hat: „Die Bibliothek in meinem Haus möchte ich aber eigentlich von Gaudi haben.“ Wir wurden angesprochen, ob wir das realisieren können, und haben nicht erwidert: „Gaudi ist tot, tut uns leid.“ Wir haben Gaudis Formsprache nachempfunden und dann hat der Eigentümer zu unserem großen Schrecken gesagt: „Jetzt macht das so.“ Erst da wurde uns bewusst, dass die Ausführung unseres Vorschlags unendlich schwierig sein würde. Hier ging es um Vollholz, um Schichtholz in komplizierten Formen. Es ging darum, dass das Design übertragen werden musste in eine Software, die dann mit einer Fünffachs-CNC-Fräse abgestimmt werden musste. So etwas gab es nicht vorkonfektioniert. Unsere Leute mussten erst eine passende Software aufreiben, fanden sie bei den Designern der Automobilindustrie und passten sie an.

Zu einer solchen, vor allem auch schnellen und zuweilen unkonventionellen Reaktion muss ein modernes, innovatives Mittelstandsunternehmen in der Lage sein, sonst wird es nie Weltklasse. Auch in den

Hochbauprojekten merkten wir schnell, dass wir Teil eines Bauprozesses sind. Schon die ersten Planungen haben Einfluss auf das, was am Schluss eingebaut wird. Damals hatten wir Vorgaben, die wir nicht beeinflussen konnten. Zum Beispiel die zugelassenen Toleranzen der Gewerke, die vor uns im Bau tätig waren. Das brachte Probleme mit Maßhaltigkeiten und machte uns unzufrieden mit der Qualität des Endergebnisses. Im Normalfall plant ein Architekt, er macht einen Entwurf und dann die Genehmigungsplanung. Er ist sozusagen der König im Bau – zusammen mit dem Bauherrn. Diese Planung ist ein langer Prozess mit unendlich vielen Fachplanern. Es gibt mindestens zwanzig, fünfundzwanzig Disziplinen bei den Hochbauplanungen. Diese Planer arbeiten als Spezialisten. Sie bewegen sich in die Tiefe und nicht nach nebenan. Sie wollen aber ein Haus konzipieren, das kompliziert zu planen und zu bauen ist und auch noch funktionieren soll. Das geht nur mit umfassenden Abstimmungen wirklich gut. Dazu jedoch sind viele nicht in der Lage.

Unter den Spezialisten gibt es häufig Verständnisprobleme, weil sie nicht gewöhnt sind, in die Breite zu denken und in der Gruppe an Gesamtlösungen zu arbeiten. Früher waren wir am Ende immer die Dummen. Wenn alles fertig, das Geld verbraucht und die Termine überschritten waren, dann kamen die Deutschen Werkstätten und sollten ihr Holz einbauen. Das

ging ab und an schief, weil wir am Ende der Kette keinen Einfluss auf all das hatten, was vorher schon hätte passieren müssen, um eine perfekte Arbeit abzuliefern. Aus den Realitäten in Planung und am Bau ergab sich ein Trial-and-Error-Parcour, der eher experimentell und nicht planerisch funktionierte. Schließlich übernahmen wir die Gesamtverantwortung für ganze Projekte, in erster Linie auch, um alles im Griff zu haben und gute Arbeit leisten zu können – und nicht immer die Dummen zu sein.

Heute sind die Werkstätten in den meisten Aufträgen verantwortlich für das ganze Bauvorhaben. Wir übernehmen alles in allen Facetten – und die damit verbundenen Koordinierungs- und Abstimmungsaufgaben sind immens. Was wir für die Bewältigung dieser Aufgabe von Ihnen brauchen, sind Menschen, die integrieren können. Wir haben Spezialisten, wir brauchen diese Spezialisten auch mit ihrer ganzen Fachkompetenz, aber wir brauchen auch Menschen, die Prozesse verstehen, steuern und eine Integrationsfunktion übernehmen. Nicht im Sinne von Anweisungen, Zuweisungen und Beurteilungen ist das zu verstehen. Es geht nicht um eine Befehlskette, sondern ein natürliches und lösungsorientiertes Miteinander. Diese Integrationsfunktion ist eine der Schlüsselaufgaben, die wir in der Zukunft entwickeln müssen und die wir zum Teil auch schon haben.

All dies führt zum Kernthema dieser Veranstaltung: Wie könnte die Zukunft der Hochschulausbildung in Zukunft aussehen und wie muss sie für die deutsche Wirtschaft aussehen? Deutschland wurde vor zwanzig, dreißig Jahren vorgeworfen, wir würden uns zu wenig an den Amerikanern orientieren: „Ihr seid veraltet. Niemand stellt mehr was her, ihr müsst mehr Dienstleistungen machen.“ Gott sei Dank kamen die Krisen früh genug, so dass wir rechtzeitig merkten, wie falsch das ist. Ich glaube, dass die deutsche Wirtschaft eine Zukunft hat, aber nur, wenn sie neben den Dienstleistungen auch weiterhin etwas eigenständig hervorbringt und damit sind nicht einfache Dienstleistungen und Serienprodukte gemeint. Wir brauchen auch weiterhin den Spezialisten, verstehen Sie mich nicht falsch. Woher sollten die herkommen, wenn nicht von Ihnen. Aber bitte schicken Sie uns keine Fachidioten. Schicken Sie uns Spezialisten, die in ihrer Ausbildung darüber hinaus auch gelernt haben, mit anderen zusammenzuarbeiten. Sie müssen grenzüberschreitend in komplexen Fragestellungen und Problemlagen denken können und in der Lage sein, ihre Kenntnisse mit einzubringen, um dann nachher etwas Neues, Ganzes zu machen. Wir suchen Leute, die neugierig sind, nicht auf eingefahrenen Schienen unterwegs sind, die eigenständig denken und handeln. Bitte vermitteln Sie in Ihrer Lehre schon früh, dass Menschen zusammenarbeiten und die Demut aufbringen müssen zu er-

kennen, dass ihr Spezialgebiet ein Teil eines Ganzen ist. Solche Persönlichkeiten brauchen wir. Wenn Sie unsere Arbeit sehen, erkennen Sie sicher, dass sie nicht einfach und klar definiert ist, sondern einen hohen Steuerungsaufwand erfordert.

Wir müssen uns unbedingt immer wieder damit befassen, was notwendig ist, um Prozesse zu steuern und wir müssen mittlerweile auch die digitalen Möglichkeiten dieser Welt integrieren. Also brauchen wir Leute, die so etwas gelernt haben. Am Ende brauchen wir dann noch einen, den ich hier als Dirigenten bezeichnen will. Das sind Menschen, die in der Lage sind, komplizierte Prozesse zu überschauen und damit umzugehen verstehen. Das sollten keine Hierarchen sein, die den anderen erklären, wo es lang geht. Sie müssen Verständnis haben für die Vielfalt und diese Vielfalt auch noch steuern können und das ist wahnsinnig schwer. Aber genau das kann Deutschland, davon bin ich überzeugt. Bitte hören Sie nicht auf und orientieren Sie sich nicht nur an technischen Ausführungen und effizienteren Abläufen, sondern arbeiten Sie an einem Menschenbild, das für Persönlichkeiten steht, die selbstständig handeln, denken und dann auch noch die Fähigkeit haben, mit anderen zusammen zu arbeiten, integrieren können und einen Blick für das Gesamte haben. Das wäre meine direkte Bitte an Sie.

Ich habe auch eine Bitte an die Wirtschaft: Wir machen das ansatzweise schon, aber ich glaube, wir müssen uns mehr damit beschäftigen, das permanente Lernen auf das gesamte Arbeitsleben und alle Bereiche der Mitarbeiter auszudehnen. Und dabei geht es analog zu dem, was ich gesagt habe, nicht nur um fachliche Weiterbildung, sondern um die weitere Ausbildung von Integrations- und Moderationsfähigkeiten. Auch Lenken und Leiten will immer wieder hinterfragt und geübt sein! Ich weiß das aus eigener, zwanzigjähriger Erfahrung.

Ich fasse noch einmal zusammen:

Die Zukunft gehört nicht nur der Dienstleistung, sondern der Lösung hochkomplexer Aufgaben. Dafür werden hervorragend ausgebildete Spezialisten (Solisten) gebraucht, die:

- ihr Wissen und ihre Kenntnisse mit anderen teilen (Teamorientierung)
- eigenständig und kreativ nach Lösungen suchen (Lösungsorientierung)
- in Systemen und Prozessen denken und diese situationsbedingt anpassen und flexibel einsetzen (Prozessorientierung)
- auf allen Ebenen die Möglichkeiten der digitalen Revolution nutzen (Zukunfts- und Technikorientierung)

Und all diese Bereiche werden durch einen „Dirigenten“ zusammengehalten.

Fähigkeiten, die durch das Bildungssystem über die fachliche Spezialisierung hinaus vermittelt werden müssen:

- Förderung nichtmaterieller Fähigkeiten (der selbst denkende und bestimmende Mensch/Spezialist) als Teil einer Gruppe
- Fähigkeit zum Management komplexer Informationsfluten
- lösungsorientiertes Denken in Prozessen und Systemen
- Fähigkeit zur Übersicht und Integration

Kernpunkte der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Hochschulen:

- Offenheit gegenüber der stärkeren Verzahnung von Theorie und Praxis
- Einsatz eigener Ressourcen der Wirtschaft (Weiterbildung mit öffentlichem Bildungssystem und weniger mit privaten Beratungs- und Bildungsgesellschaften)
- aktives Zugehen der Hochschulen auf die Wirtschaft (auch außerhalb von Förderprogrammen)
- Abbau von Berührungängsten und zuweilen unkonventionelles Vorgehen

Die Deutschen Werkstätten sind permanent dabei, etwas Neues zu machen.

Bei uns gibt es keine Routine. Wenn es eine Routine gibt, dann die, dass es keine Routine gibt. Es gibt immer wieder Neues, wir müssen uns immer wieder anders aufstellen. Und das ist, glaube ich, normal. Wir müssen uns in die Zukunft entwickeln und wir kultivieren das in der Firma. Wir

haben kein hierarchisches System. Wir erarbeiten uns unsere Strategien und Aufgaben gemeinsam und ohne Bonussysteme und vorgegebene Wege. Alles entsteht am und mit dem Projekt im Interesse des besten Lösungsweges – und das gemeinsam! Jedes Belohnungssystem, das ist meine Erfahrung auch in vorherigen Berufen, würde in Kürze pervertiert.

Ich glaube, in Erneuerungsprozessen ist die Notwendigkeit permanenten Lernens überlebenswichtig. Ähnlich wie in der Basisausbildung sollten dem dualen System größere Chancen eingeräumt werden. Sie sind Forschung, Sie sind Lehre, Sie wissen unter Umständen sogar, wie die Zukunft aussieht und welche Brennpunkte die Forschung zu bieten hat. Wir können uns normalerweise im Tagesgeschäft nicht darum kümmern. Dafür haben wir sehr praxisnahe Erfahrungen und Kompetenzen. Wir sollten uns Raum und Zeit für eine Zusammenarbeit geben und unsere Kompetenzen verbinden. Zusammenarbeit – eventuell sogar dual oder eher unkonventionell, auf einer ganz anderen Ebene, zum Beispiel in einer Akademie. Das könnte viel bringen. Dankeschön.

Dr. Christiane Gaehtgens Moderatorin

Vielen Dank an Herrn Straub, das war großartig. Sie haben uns mit Ihrer Rede in den zweiten Teil unserer Agenda hineingestoßen und lauter neue Herausforderungen offengelegt. Ich würde gerne von

Ihnen wissen: Wo finden Sie eigentlich Ihre Mitarbeiter? Welche Qualifikationen müssen Mitarbeiter mitbringen?

Fritz Straub

Geschäftsführender Gesellschafter der Deutschen Werkstätten Hellerau GmbH

Den Ausgangspunkt bildeten unsere 80 Mitarbeiter innerhalb des Hauses. Es war jedoch sehr früh eine Entwicklung abzusehen, dass die bisher erworbenen Qualifikationen auf Dauer nicht ausreichend sein würden, was uns zu weiteren Schritten führte. Als Erstes kam es zu internen Fortbildungsmaßnahmen, später dann aber auch zu externen. Ziel war es, die Qualifikationen unserer Tischler soweit zu erweitern, dass sie Ingenieure wurden. Die Tischler wurden von uns auf Fachhochschulen oder Berufsakademien geschickt. Bis 2005 haben wir so unsere eigenen Facharbeiter ausgebildet, was wir bis heute

auch noch tun. Jedoch entwickelten sich die Anforderungen so weit, dass immer mehr neue Disziplinen außerhalb unseres ursprünglichen Tätigkeitsfeldes gefragt waren. Infolgedessen suchten wir auch außerhalb unseres Unternehmens.

Positiv anzumerken ist hierbei, dass wir keinerlei Probleme hatten, beispielsweise Mitarbeiter aus dem Westen anzuwerben oder Ausländer in unser Unternehmen einzubinden. Das hat zwei Gründe: Zum einen hat sich Dresden zu einem attraktiven Standort entwickelt und zum Zweiten sind unsere Projekte und Aufgaben so attraktiv, dass Arbeitnehmer gerne für unser Unternehmen tätig werden wollen. Derzeit haben wir fast keinerlei Probleme, außer vielleicht im Bereich der Holzingenieure. Zurzeit haben wir fünfzig Holzingenieure. Als wir vor zwei Jahren gemerkt haben, dass unsere Facharbeiter nicht mehr ausreichend sind, haben wir uns Hilfe aus Spanien geholt. Mittlerweile sind zehn Holzingenieure aus Spanien fester Bestandteil unserer Firma, die sich auch wunderbar integriert haben und hervorragend arbeiten.



Fritz Straub, Geschäftsführender Gesellschafter der Deutschen Werkstätten Hellerau GmbH, und **Dr. Eva-Maria Stange**, Sächsische Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst

Diskussion

Dr. Christiane Gaegtens
Moderatorin

Sie sind alle schon so ins Gespräch vertieft, dass ich den Eindruck habe, halb ist das Ziel der Veranstaltung schon erreicht. Ich bin Ihnen heute angekündigt als ehemalige Generalsekretärin der Hochschulrektorenkonferenz. Seit sieben Jahren bin ich selbstständig, berate Hochschulen, Politik, Regierungen auch in anderen Ländern und berate auch die EU-Kommission gelegentlich in hochschulpolitischen Dingen. Ich finde es ungeheuer spannend, dass Sie hier so eine Art Brainstorming haben mit so einer hochrangigen und zahl-

reichen Beteiligung. Ich beglückwünsche das Staatsministerium, Frau Ministerin, Herr Staatssekretär, zu dem Mut und der Initiative, so etwas zu tun. Es ist ja eine Diskussion, die angeregt ist aus der Notwendigkeit den Hochschulentwicklungsplan des Landes fortzuschreiben, neu zu schreiben, anders zu schreiben.

Es ist ein riesiges Arbeitsprogramm, das die Redner bisher ausgebreitet haben. Jetzt muss natürlich die Frage kommen: Was heißt das eigentlich für uns? Was heißt das für die einzelne Hochschule, die einzelne Forschungseinrichtung? Was sind Gestaltungsmöglichkeiten der Landes-



Dr. Eva-Maria Stange, Dr. Christiane Gaegtens und Prof. Dr. Peter Strohschneider



Dr. Christiane Gaetgens
Moderatorin

politik? Wie lässt sich auf diese Problemlage so reagieren, dass daraus Chancen werden? Jetzt sind Sie dran, jetzt ist die Gelegenheit zum Fragen, zum Diskutieren. Ihre Wortmeldungen bitte.

Dr. Eva-Maria Stange
Sächsische Staatsministerin
für Wissenschaft und Kunst

Ich möchte in die Diskussion starten und nochmals bekräftigen, welche Bedeutung die Fortsetzung der Exzellenzinitiative für die Hochschulen hat, weil es zu Verschiebungen führen wird zwischen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Wir müssen in den nächsten Jahren diese Spannung ausbalancieren. Meine Sorge ist ein bisschen, ob wir nicht schon einen Schritt über den Horizont hinweg sind? Können wir tatsächlich dieses entstandene Spannungsverhältnis wieder ausbalancieren? Wir sind sicher sehr breit aufgestellt im Bereich der außeruniversitären Forschung und das ist gut so. Und unsere Hochschulen, insbe-

sondere die Universitäten, aber auch die Fachhochschulen, haben engste Verflechtungen mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen, um Drittmittel zu akquirieren und internationale Sichtbarkeit zu zeigen.

Deshalb stehen wir jetzt vor der Frage: Was können wir als Land tun, um die Grundfinanzierung der Hochschulen weiter voranzubringen? Oder, jetzt mal angenommen, wir hätten die Möglichkeit in den nächsten Jahren, tatsächlich deutlich mehr Geld in die Grundfinanzierung hineinzugeben, würde das diesen Prozess, der einmal eingeleitet ist, nicht nur noch weiter verstärken? Also, ich nenne ein ganz



Dr. Eva-Maria Stange
Sächsische Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst



Dr. Stephan Meyer

Mitglied des Sächsischen Landtages, CDU

konkretes Beispiel: Wie gehen wir weiter mit dem Zentrum für Regenerative Therapien in Dresden um? Die Förderung des Bundes für das CRTD läuft 2017 aus. Es ist ein Teil der Universität, es ist ein Zentrum in der Universität, kann aber in der derzeitigen Struktur der Universität gar nicht abgebildet werden. Es findet nur über die Konstruktion des Exzellenzclusters eine Abbildung. Doch wie kann man es fortsetzen? Dazu gibt es verschiedene Überlegungen. Man könnte gegebenenfalls mit Landesmitteln aushelfen oder über andere Konstruktionen nachdenken, das CRTD als Zentrum innerhalb der Universität etablieren. Aber verschieben wir damit nicht weiter diesen Horizont zwischen den einzelnen Institutionen? Und verstärken wir dadurch nicht eine Strukturbildung innerhalb der Hochschulen, die natürlich, dem Trend folgend, diese Exzellenzbereiche auch weiter ausbaut? Ich glaube, diese Fortführung der Exzellenzbereiche kann an den Hochschulen für große Spannungen sorgen. Dafür müssen wir Lösungen parat haben.

Dr. Stephan Meyer

Mitglied des Sächsischen Landtages, CDU

Ich bin Wissenschaftspolitiker mit Leib und Seele, ich kenne aber auch die Zwänge der Finanzpolitik. Ein Stück weit habe ich aus Ihren Vorträgen entnommen, wir brauchen mehr Geld im System. Das mag richtig sein. Aber ich denke auch, es gibt durchaus Synergieeffekte, die noch zu heben sind. Auch vor dem Hintergrund, dass vielleicht in manchen Bereichen die kritische Masse fehlt, wenn neue Strukturen und neue Forschungsschwerpunkte aufgebaut werden, dass diese Bereiche aber dennoch mitfinanziert werden sollen und müssen. Mich würde interessieren, wie Sie das Thema Synergieeffekte zwischen Strukturen, aber auch zwischen dem System der außeruniversitären Forschung und der Hochschulforschung sehen. Denn zur Ehrlichkeit gehört auch dazu, dass wir mit beachten, dass trotz Finanz- und Wirtschaftskrise sowohl der Bund als auch der Freistaat Sachsen in den Bereich Bildung und Forschung immer mehr Geld, überproportional mehr Geld reingegeben hat. Deswegen muss man auch die Frage nach Synergien stellen dürfen.

Was mich sehr gefreut hat, sind Ihre Überlegungen zur Exzellenzinitiative. Weil ein Stück weit wird dort auch dieses Dilemma zwischen der programmorientierten Forschung und der erkenntnisorientierten Forschung deutlich. Wir haben ja, wenn man ganze Institutionen unter diese Exzellenz stellt, durchaus Bereiche, die

ein Stück weit auf der Strecke bleiben, die aber von gesellschaftlicher Relevanz sind. Ich will hier mal das Stichwort „Lehrerbildung“ nennen, In diesem Bereich haben wir als Gesellschaft einen Bedarf. Der steht aber ein Stück weit hinter der Exzellenzthematik und dem weltweiten Renommee zurück, hat dazu weniger Bezug. Ich glaube, in der Richtung sollten wir auch diskutieren.

Prof. Dr. Andreas Pinkwart
Rektor der HHL Leipzig Graduate School of Management

Ich würde gerne einen Aspekt erfragen, der bislang noch nicht angesprochen wurde, auch mit Blick auf die Langfrist-Perspektive und die Zielgrößen. Das ist die Internationalisierung des Wissenschaftssystems. Mir geht es dabei sowohl um die



Prof. Dr. Andreas Pinkwart
Rektor der HHL Leipzig Graduate School of Management



Prof. Dr. Beate Schücking
Rektorin der Universität Leipzig

Studierendenströme, die wir erleben werden. Aber es geht mir auch um die Frage, wie gewinnen wir den wissenschaftlichen Nachwuchs in der Zukunft und wie wollen wir über die Fortsetzung der angesprochenen Programme erreichen, dass die Internationalität unserer Fakultäten sich weiterentwickelt? Wie sehen wir uns überhaupt, nicht nur national im Wettbewerb, sondern auch europäisch und international?

Prof. Dr. Beate Schücking
Rektorin der Universität Leipzig

Mir hat ein Satz in der Rede von Prof. Stroschneider sehr gut gefallen. Er sagte: „Es ist eigentlich auch eine ganze Menge Geld im System, wir brauchen die intelligentesten Strukturen“. Das können wir natürlich auch auf Sachsen beziehen und daraus die Aufgabe ableiten, intelligente Strukturen für unser Hochschulsystem zu definieren und zu etablieren. Den Bedarf sehe ich. Aber das ist keine triviale Aufgabe. Externe Experten und das

Wissenschaftsministerium können den Hochschulen dabei sicher helfen. Umsetzen müssen wir das selbst. Wie schwierig die Rahmenbedingungen sind, haben wir gerade bei uns an der Uni Leipzig in den letzten vier Jahren zu spüren bekommen, als es darum ging, einerseits Stellen zu sparen und andererseits deutlich mehr zu leisten. So etwas ist auf Dauer nicht durchzuhalten. Also müssen wir uns in der Tat gemeinsam auf die Suche machen nach diesen intelligenten Strukturen. Ich fände es gut, wenn wir ein sächsisches Modell dazu entwickeln könnten, mit dem wir dann vielleicht sogar bundesweit die Nase vorn haben.

Dr. Annerose Beck

Referatsleiterin Bund-Länder-Forschungseinrichtungen, Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst

Ein großes Thema ist die Fortführung der Exzellenzinitiative. Wir haben dazu auch von integrierten Wettbewerbsräumen gesprochen, die zwar einen internationalen, einen verstetigenden, einen institutionellen Aspekt haben. Aber sollte man nicht auch darüber nachdenken, ob man die Vielfalt der Projektförderung, die es ja unbestritten in den Ländern durch die Bundesministerien gibt, nicht auch einmal unter die Lupe nimmt? Es ist doch auch eine Frage, was überhaupt im Projektförderrahmen fortgeführt werden soll. Denn das führt ja wieder zum Kampf um die berühmten Drittmittel, die dann unter Um-



Dr. Annerose Beck

Referatsleiterin Bund-Länder-Forschungseinrichtungen,
Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft
und Kunst

ständen später durch die Grundfinanzierung nicht verstetigt werden können. Oder was soll bewusst auch mit institutioneller Unterstützung, also Grundfinanzierung in die Hochschulen und punktuell auch in den außeruniversitären Bereich fließen, um dann eine Kooperation auf Augenhöhe zu sichern? Denn die Schere bei der Ausstattung der Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist zwar vorhanden, gleichzeitig nehmen aber die Kooperationen zwischen den Partnern deutlich zu.

Dr. Eva-Maria Stange
Sächsische Staatsministerin
für Wissenschaft und Kunst

Wenn Sie, Frau Schücking, die Frage mit den intelligenten Strukturen in Sachsen in den Raum stellen, dann bin ich gerne dabei, wenn wir gute Ideen haben. Ich habe Herrn Strohschneider noch etwas anders verstanden. Zum einen müssen wir sicher schauen, was können wir in Sachsen machen. Aber er hat auch gesagt, wir haben ein Strukturproblem in Deutschland. Es ist eine ganze Reihe von Punkten zwischen den Finanzierungssystemen, die wir ja im Zusammenhang sehen müssen, nicht auf Landesebene alleine zu klären. Wir müssen das Problem über die Möglichkeiten des neuen Grundgesetzartikels 91b mit dem Bund gemeinsam klären. Das gilt auch für Fragen nach dauerhafter Finanzierung, neuen Strukturen innerhalb der Hochschulen und auch der außeruniversitären Forschungseinrichtungen.

Es gibt seit Jahren eine Diskussion, ob wir bei den außeruniversitären Forschungseinrichtungen grundsätzlich zu einem anderen Finanzierungssystem kommen, als das heute der Fall ist. Es ist im Zusammenhang mit neuen Finanzierungsstrukturen zwischen Bund und Ländern auch mal überlegt worden, ob nicht der Bund die Finanzierung der Forschungseinrichtungen von Helmholtz, Leibniz und Fraunhofer übernimmt und die Länder dann bei der Finanzierung der Hochschulen Strukturen übernehmen. Das ist im Moment



leider vollkommen aus dem Blickfeld gerückt.

Also: Ja, wir müssen erst im Land selber schauen und da sind wir für jede Anregung dankbar. Wir sollten jetzt nur nicht das Spiel „die da oben, wir da unten“ spielen. Das ist auch ein ausdrückliches Angebot. Sondern wenn, dann müssen wir Strukturveränderungen gemeinsam auf den Weg bringen. Aber die größere Aufgabe sehe ich jetzt in den nächsten Monaten in der Tat zwischen Bund und Ländern, über neue Strukturfragen zu reden. Und damit auch zu Freiheiten in der Finanzierung zu kommen. Und dann haben wir natürlich im Land ein Problem, weil wir dann dafür sorgen müssen, dass die frei werdenden Mittel auch im Land

bleiben für den Hochschulbereich. Also wir haben es jetzt bei den Bafög-Mitteln geschafft. Bei den frei gewordenen Forschungsmitteln sind wir nicht ganz auf einem so guten Weg. Das müssen wir aber in den nächsten Jahren lösen.

Dr. Christiane Gaetgens **Moderatorin**

Aber ist es nicht nur die eine Seite, wenn man neue Strukturen findet, indem man den Bund in dauerhafte Finanzierungsverantwortung nimmt? Es kann ja aber auch auf Landesebene Möglichkeiten geben. Jede Dynamisierung bedeutet natürlich auch immer, dass irgendwo was weggenommen wird, um es dann woanders hin zu geben. Lässt sich das auf Landesebene ein bisschen konkreter darstellen? Könnte man zum Beispiel eine 100 Prozent-Finanzierung sogar institutionell als Grundlage nehmen, um innerhalb der Universität auch mit den Studiengängen unterschiedlich umzugehen?

Dr. Eva-Maria Stange **Sächsische Staatsministerin für Wissenschaft und Kunst**

Wir haben eine Reihe von Steuerungsinstrumenten in der Hochschulentwicklungsplanung. Aber wir müssen jetzt auch darüber reden, ob diese Steuerungsinstrumente sachdienlich sind. Die Hochschulen bekommen im Rahmen der Zuschussvereinbarung auf der einen Seite ein Grundbudget, auf der anderen Seite

ein Innovationsbudget. Ist das wirklich ein Anreizsystem? Dann haben wir noch die Bafög-Mittel. Damit gibt es mehr Spielräume, ohne dass gleich wieder der Verteilungskampf an den Hochschulen ausbricht. Aber wir müssen über die Faktoren reden, nach denen wir die Hochschulen finanzieren. Die sind nicht in jedem Fall gleich anwendbar. Zum Beispiel die Auslastung: Natürlich klingt es gut, wenn eine Hochschule zu hundert Prozent oder zu hundertzwanzig Prozent ausgelastet ist. Aber was ist mit einem Studienfach, das für die Universität dringend notwendig, aber nur zu sechzig Prozent ausgelastet ist? Die Universität kann man nicht bestrafen, dass sie dieses Fach nicht zu hundert Prozent auslastet. Man kann auch nicht sagen, macht diesen Studiengang zu, weil er zwingend notwendig für die Struktur dieser Universität ist.

Wir haben ganz aktuell das Thema Kleine Fächer, das wir lösen müssen im Rahmen dieser Hochschulentwicklungsplanung. Wie gehen wir effektiver mit den Kleinen Fächern um, mit der Struktur der Kleinen Fächer, die ja eine enorme Personallast für eine Universität darstellt und auch auf Bundesebene nach wie vor nicht gelöst ist. Muss man Kleine Fächer anders behandeln? Eine Abstimmung zwischen den Hochschulstandorten bundesweit haben wir bisher nicht vollständig erreicht. Zwar macht das die Uni Leipzig ungeheuer attraktiv, aber auf der anderen Seite ist das auch eine

Personallast, die da existiert und dafür kann ich jetzt aber die Uni nicht bestrafen und ich will ja, dass sie die Kleinen Fächer hat. Wir wissen, dass wir das, was wir bisher ein paar Jahre lang ausprobiert haben, auf den Prüfstand stellen müssen. Wir müssen mit den Hochschulen gemeinsam nach neuen Steuerungsmöglichkeiten, nach neuen Steuerungswegen suchen. Die müssen auch hochschuladäquat sein und nicht nur dem bloßen Steuern dienen.

Holger Mann

Mitglied des Sächsischen Landtages, SPD

Bisher hat sich die Diskussion ja stark in Richtung Bund fokussiert und ich glaube, die Aufgabe ist klar geworden: Wenn es jetzt eine neue Runde der Pakte gibt, insbesondere der Exzellenzinitiative, sollten wir darauf achten, dass die Universität nicht weiter ausgehöhlt wird. Man sollte einen neuen Pakt so gestalten, dass es dann einen stärkeren Ausgleich gibt, weil es sonst dem Gesamtsystem schadet. Ich möchte auch noch mal das Feld öffnen für die Fragen, die wir hier vor Ort klären müssen. Gern mit Hilfe des Bundes, oder vielleicht auch im Dialog mit andern Bundesländern und Bundesforschungsgesellschaften. Mir fallen dabei drei Themen ein. Das Eine ist das Spannungsfeld zwischen den unterschiedlichen Typen im tertiären Sektor der Hochschulen. Es gibt drei Typen, eigentlich kann man mit dem Bachelorstudium an der Berufsakademie auch

sagen vier Hochschultypen. Diese haben richtigerweise sehr unterschiedliche Profile. Und sie haben ein gemeinsames Interesse: Sie wollen das beste Personal haben. Wie schaffen wir es aber, diesen Widerspruch ein Stück weit aufzulösen? Welche Modelle gibt es bei der Rekrutierung und insbesondere Ausbildung von wissenschaftlichem Nachwuchs, um diesen Interessen Genüge zu tun.

Mein zweites Thema ist die Situation der Fachhochschulen. Wir haben in der Bundesrepublik historisch gesehen einen schwierigen Kampf dieser Institutionen, die bei uns jetzt Hochschulen für angewandte Wissenschaften heißen. Das liegt hier in Sachsen auch an der besonderen Situation, ob der Grenzlage und der demo-



Holger Mann

Mitglied des Sächsischen Landtages, SPD

grafischen Entwicklung, dass diese Hochschulen in den nächsten Jahren vor Herausforderungen stehen werden, neue Studierende zu finden. Wir haben ja eben keine doppelten Abiturjahrgänge mehr und hatten in den Regionen zudem eine absinkende Geburtenrate. Es stehen die Fragen: Wie steuern wir aus, dass in diesen Regionen nicht die ganz großen Strukturfragen aufkommen? Wie schafft man Dialog, Ausgleich und Kooperation zwischen Universität und Fachhochschule? Ich weiß, dass es hier schon Regionen in Sachsen gibt, wo Universitäten mit Fachhochschulen sehr gut kooperieren, indem sie sich strukturell, oder zumindest strategisch gemeinsam aufstellen. Sie klären, wer stärker den Part Bachelorausbildung übernimmt, damit werden dann spezialisierte Masterstudiengänge verknüpft.

Mein drittes Thema kam zwar auch schon zur Sprache. Ich würde es aber noch mal aufgreifen: die sogenannten Kleinen Fächer. Deren Situation an den Hochschulen ist auf Bundesebene mehrfach diskutiert worden. Wir haben aber verdammt wenig Zeit und ich bin mir nicht sicher, wie lange der Berg noch kreißen wird, bevor er eine Idee gebärt. Aber wir können diese Frage auch bei uns, also regional klären. Daran ist im Übrigen nicht nur die Universität Leipzig interessiert, sondern mindestens die TU Dresden und einige andere. Wir sollten dabei aber zumindest die Hochschulen in unseren beiden Nachbarländern Thüringen und Sachsen-Anhalt mit einbeziehen.



Dr. Stephan Rohde, Abteilungsleiter 2 Sächsische Staatskanzlei, **Axel Bergmann**, Leiter des Leitungsstabs im Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst, **Dr. Ronald Werner**, Leiter der Abteilung Hochschulen im Sächsischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst (von links nach rechts)

Ich erwarte dazu heute keine abschließenden Antworten, ich möchte nur gerne den Horizont für diese drei Themen weiten.

Dr. Eva-Maria Stange **Sächsische Staatsministerin** **für Wissenschaft und Kunst**

Ich möchte zu den bereits angesprochenen Fachhochschulen noch die Berufsakademie mit dazu nehmen, auch wenn sie noch mal einen anderen Status hat. Wir müssen wirklich im Rahmen der Diskussion um die Hochschulentwicklungsplanung darüber nachdenken, wie wir vor allem diejenigen Standorte in den nächsten Jahren weiterentwickeln und stabilisieren, die eben nicht in Dresden und in Leipzig sind. Denn in Dresden und Leipzig gibt es die geringsten Probleme. Es ist in Sachsen seit Anfang der neunziger Jahre, also seit Entstehung der Fachhochschulen, ein



Gespannt verfolgten die Rektoren, Kanzler und Landespolitiker wie **Annekatrin Klepsch** (Mitte) von der Landtagsfraktion der Linken Vorträge und Diskussion.

mehr oder weniger ungeschriebenes Gesetz, dass Fachhochschulen bei uns auch Forschung betreiben. Sie sind eben nicht nur im Bereich der Lehre tätig, sondern haben auch in der Forschung profilierte Bereiche und bekommen dafür auch zusätzliche Mittel, die wir jedes Mal wieder hart erkämpfen müssen.

Nun steht die Frage, ob wir dieses Grundverständnis der Fachhochschule – jenseits der Frage des Promotionsrecht – wirklich anerkennen? Sollen die Fachhochschulen in ihrem Budget einen Anteil haben für Forschung, um in die Lage versetzt werden, sich aktiv um Drittmittel zu bewerben. Das passiert ja jetzt auch schon. Aber fast noch wichtiger, ob sie Drittmittel einwerben, ist für mich die Frage, ob wir dieses Forschungsstandbein pflegen, weiterentwickeln und weiter profilieren wollen?

Wollen wir dieses Geld den Fachhochschulen grundsätzlich im Grundbudget zur Verfügung stellen, damit sie auch die Möglichkeit haben, etwa wissenschaftliche Mitarbeiterstellen zu schaffen? Wir brauchen bei dem Thema Sicherheit.

Gleiches gilt für das kooperative Promotionsrecht. Das funktioniert bis zum gewissen Grad ganz gut. Es gibt aber auch immer wieder die Ausreißer, wo es nicht geht. Man kann einen Hochschullehrer an einer Universität aber eben nicht verpflichten, eine Promotion anzunehmen. Aber im Grundsatz klappt es ja. Wenn die Promovenden trotzdem nicht zum Ziel kommen, liegt es oft daran, dass schlicht und ergreifend das Projekt endet. Ich würde gern für Stabilität sorgen, weil das für die Hochschulen wichtig ist. Die haben in der Region noch mal eine andere Rolle, als

internationale Forschung voranzutreiben. Sie haben eine ganz entscheidende Bedeutung für die Wirtschaftskraft, für die Innovationskraft einer Region.

Beim Thema Kleine Fächer werden wir im Rahmen der Hochschulentwicklungsplanung nicht den idealen Lösungsweg finden. Es hat sich auch mittlerweile eine ganze Menge auf Bundesebene entwickelt. Wir müssen mit den anderen, zumindest mit unseren benachbarten Bundesländern, noch stärker ins Gespräch kommen. Mir wäre es auch wichtig, wenn wir sagen könnten, dass sich das Land für die Kleinen Fächer stärker verantwortlich fühlt. Lassen Sie mich ein Beispiel aus Nordrhein-Westfalen in den 90er Jahren anführen: Alle Hochschulen verabschiedeten sich plötzlich irgendwie von der Romanistik, weil die nicht mehr attraktiv war. Das hat sich bei mir tief eingeprägt, denn das Thema „Autonomie der Hochschule“ kann in der Tat dazu führen, dass die Hochschulen irgendwann sagen: „Das ist jetzt nicht mehr attraktiv und das streichen wir jetzt“. Da muss das Land stärker in die Verpflichtung gehen und gemeinsam mit den Hochschulen einen Blick auf die Kleinen Fächer haben. In diesem Punkt ist vielleicht auch das Thema Hochschulautonomie etwas anders auszubalancieren, um dieser Gefahr entgegenzuwirken, solange wir nicht eine bundeseinheitliche Regelung gefunden haben dafür.



Prof. Dr.-Ing. Eckhard Beyer

Leiter des Fraunhofer-Instituts für Werkstoff- und Strahltechnik IWS Dresden und Kurator der Palucca Hochschule für Tanz Dresden

Prof. Dr.-Ing. Eckhard Beyer
Leiter des Fraunhofer-Instituts für
Werkstoff- und Strahltechnik IWS
Dresden und Kurator der Palucca
Hochschule für Tanz Dresden

Ich möchte auf zwei Punkte eingehen. Die Ministerin hat gesagt: „Was liefert die Wissenschaft für die Wirtschaft?“ Auch Herr Stroh Schneider hat ausführlich betont, dass wir Differenzierung, Spezialisierung und Prioritätensetzung brauchen. Aber nicht alle Kriterien sind für alle Hochschulen gleichermaßen anwendbar. Wir haben ja auch Kunsthochschulen. Es ist also wichtig, dass wir nicht alle über einen Kamm scheren. Zum anderen möchte ich dafür plädieren, dass wir die Ausbildung an unseren Hochschulen etwas breiter denken und nicht zu

sehr differenzieren. Das muss aber von der Politik vorgegeben werden, sonst gehen alle Hochschulen in die Richtung, die ihnen nützt. Ich meine, die Ausbildung kann eigentlich gar nicht breit genug sein, denn es gilt doch eigentlich der Slogan „Wir bilden Menschen aus“, nicht „nur Experten“.

Ein weiterer Aspekt ist, dass wir die Ausgangssituation nutzen und die richtigen Entscheidungen treffen. Wir haben jetzt hier im Lande einen Status, an dem wir keine Stellen mehr abbauen müssen. Das ist ein gutes Niveau. Darauf lässt sich aufbauen. Doch über der heutigen Veranstaltung steht der Titel: „Sachsens Hochschulen im Jahr 2025“. Wenn wir aber so weiteraufbauen wie bisher, möchte ich keine Prognose abgeben, wo wir 2025 stehen. Denn es reicht ja nicht, dass wir besser werden; noch ein bisschen besser werden. Ich muss gucken, was um mich herum passiert. Wenn Sie zum Beispiel einen Trabi immer weiter verbessern und nicht sehen, dass es da einen VW daneben gibt, der viel schneller wächst, haben Sie ein Problem. Wenn wir immer ein Stückchen besser werden, reicht das überhaupt nicht. Wir müssen besser als andere werden. Die anderen wachsen zum Teil viel schneller. Man muss nur mal in den Süden von Deutschland schauen, wie das Wirtschaftssystem da gepusht wird mit Geld. Dann reicht es nicht, dass wir ein bisschen besser werden. Dann fallen wir nämlich gleichzeitig weiter zurück. Wir müssen entweder Schritt halten oder versuchen,

besser zu werden als andere. Aber das werden wir wahrscheinlich im Land nicht durchhalten auf der ganzen Breite und da ist die Differenzierung dann vielleicht doch angemessen. Das wollte ich als Anregung geben.

Prof. Dr. Beate Schücking
Rektorin der Universität Leipzig

Nur kurz noch mal zum Thema Kleine Fächer, damit da keine Missverständnisse entstehen. Das sind ja gerade keine Fächer



mit großen personellen Lasten. Das sind Kleine Fächer mit ganz wenigen Mitarbeitern, die jeweils eine große Breite abdecken. Und weil das so ist, versuchen wir, und das ist eben auch ein Missverständnis mit dem ich öfter schon mal konfrontiert war, auch in Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen, nicht unbedingt darauf hinzuwirken, diejenigen für die eine license-to-kill bestehen könnte, irgendwie zu beseitigen, wenn das demografisch gerade geht. Stattdessen brauchen wir

Bündnisse. Darin könnte ich mir durchaus eine Zukunft vorstellen. Dass man ein Kleines Fach wie die Musikwissenschaft landesweit abstimmt und sagt, das werden wir in verschiedenen Standorten brauchen, aber vielleicht kann an einem Standort eine Weile vielleicht eine Junior-Professur eingesetzt werden und die Standorte untereinander verbundfähig machen. Dann wären wir einen qualitativen Schritt weiter, als wir im Moment sind und das versuchen wir in Mitteldeutschland mit den Nachbar-





Dr. Werner Barlmeyer

Vorsitzender des Hochschulrates, Hochschule für Musik
Carl Maria von Weber Dresden (bis 9. Juni 2015)

universitäten auch über die Landesgrenzen hinaus. Das ist natürlich ein Prozess. Aber unter der Maßgabe, sie abzubauen oder nur zu sagen: Wenn wir das eine haben, brauchen wir das andere nicht, dann ist die Verbundfähigkeit ganz schnell wieder dahin. Denn es ist immer wieder die Frage: Was ist die kritische Masse, die dazu insgesamt notwendig ist?

Dr. Eva-Maria Stange **Sächsische Staatsministerin** **für Wissenschaft und Kunst**

Wir brauchen bei manchen Fächern Schwerpunktbildung und müssen dafür auch noch eine kritische Masse hinbekommen, damit die Standorte sowohl für die Studenten, als auch für die Forschung attraktiv bleiben. Die Schwerpunktbildung darf nicht dazu führen, dass sie an

einer Hochschule als Verlust wahrgenommen wird oder als eine Kürzung. In der Sache muss sich ein Mehrwert ergeben, der von allen Beteiligten auch als solcher anerkannt wird. Und wir sind jetzt in einem Stadium, in dem es nicht mehr um Kürzungspolitik geht, in dem wir das gemeinsam hinbekommen könnten.

Sie haben ganz recht Herr Prof. Beyer, wir müssen nicht nur weitermachen und stabil sein, sondern wir müssen besser sein als andere. Das sagt sich aber ganz leicht. Es ist nur die Frage, wie wir genau diese Herausforderung bewältigen. Deswegen sitzen wir ja auch heute hier. Nun kommt es darauf an, wie viele Ideen wir jetzt auch einbringen in die Hochschulentwicklungsplanung, wie nutzen wir also die Offenheit? Was ist es mehr in den nächsten Jahren?

Dr. Christiane Gahtgens **Moderatorin**

Wir fragen uns ja auch nach dem Verhältnis von Wissenschaft und Wirtschaft. Ich möchte nun gleich in die Runde fragen: Wie sehen Sie sich in Ihrer speziellen Situation auf Anforderungen der Wirtschaft etwa an das Curriculum, an die Schnittstelle zwischen dualer Ausbildung und Weiterqualifizierung im akademischen Bereich eingestellt? Passt das von Herrn Straub Gehörte zu Ihren Anforderungen und Perspektiven? Was müsste Ihrer Meinung nach passieren, damit diese Probleme gelöst werden können? Stoßen Sie gegebenenfalls an gewisse Grenzen?



Prof. Dr. Swantje Heischkel, Kanzlerin an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (links) und Rektorin **Prof. Dr. Gesine Grande**



Prof. Klaus Raps

Stellvertretender Vorsitzender des Hochschulrates
der TU Dresden

Prof. Klaus Raps
Stellvertretender Vorsitzender
des Hochschulrates der TU Dresden

Herr Straub, man muss Ihnen gratulieren. Was Sie heute präsentiert haben, ist ein Beispiel dafür, warum die deutsche Wirtschaft so gut funktioniert. Aus vorerst mittelständischen, handwerklich orientierten Betrieben entwickeln sich weltweit operierende Unternehmen, die mit Ingenieursleistungen auf dem Weltmarkt glänzen und sich gegenüber der Konkurrenz behaupten. Wir können hier Parallelen zu anderen Bundesländern ziehen, die in der Vergangenheit vielleicht schneller waren. Baden-Württemberg oder Bayern, wo in kleinen Ortschaften, die handwerklich geprägt waren, Industrien entstanden sind, die weltweit tätig sind und einen immensen Bedarf an hochausgebildeten Mitarbeitern haben. Jedoch sehe ich nur, dass der von den Berufsakademien gedeckt wird. Auch der Universitätsabschluss ist bei wachsenden Unternehmen stets verlangt. Ein hoher Grad an qualifizierter universitärer Ausbildung ist Basis

für die innovative Entwicklung von Unternehmen. Von daher kann ich Sie dabei nur unterstützen. Ich glaube, was sie jetzt angestoßen haben, ist etwas, was die sächsische Hochschullandschaft prägen muss, was im Umkehrschluss die Wirtschaft immer weiter vorantreiben und weiterentwickeln wird. Vielen Dank für Ihre Ausführungen.

Karl-Heinz Herfort
Leitung der Hauptabteilung Berufs-
bildung der Handwerkskammer Dresden

Wenn Herr Straub von der Lehrausbildung in seinem Betrieb spricht, dann gibt es natürlich Anknüpfungspunkte für die Kollegen im Hochschulbereich. Wir stehen vor der existenziellen Frage der Aufrechterhaltung der dualen Ausbildung. Es muss gelingen, den altersbedingten Abgang von Fachlehrern an den Beruflichen Schulzentren bis 2020 und darüber hinaus, insbesondere im gewerblich-technischen Bereich, zu ersetzen. Gerade in den Bereichen Bautechnik, Elektrotechnik, Metalltechnik und Nahrungsmitteltechnik besteht auf Grund zahlreicher Abgänge akuter Handlungsbedarf. Ich lade Sie alle herzlich ein, gemeinsam im Verbund mit der Wirtschaft eine Offensive für die Sicherstellung des Lehrernachwuchses an den Beruflichen Schulzentren zu starten. Der Beruf muss attraktiv aufgestellt und beworben werden, damit sich junge Leute zum Studium für das Lehramt an berufsbildenden Schulen entscheiden. Wir müssen uns auch die Frage stellen:



Karl-Heinz Herfort

Leitung der Hauptabteilung Berufsbildung
der Handwerkskammer Dresden

Bilden wir bedarfsgerecht Lehrer aus? Und wenn ich für die berufliche Bildung stehe, dann muss ich leider zu dem Fazit kommen, dass dies für den gewerblich-technischen Bereich überhaupt nicht der Fall ist! Unterm Strich kann ich dazu nur sagen: Es zeichnet sich eine katastrophale Lage ab! Insofern bitte ich Sie, gemeinsam mit uns einen gewiss nicht leichten Weg in Angriff zu nehmen. Die Instrumente, die bisher eingerichtet worden sind, um die Lehrerausbildung zu forcieren, müssen evaluiert werden. Es ist Zeit, über neue Instrumente und Verfahren nachzudenken, damit den Herausforderungen bei der Lehrernachwuchsgewinnung speziell für den berufsbildenden Bereich entsprochen werden kann. Wenn wir das im Schulterschluss anpacken, dann haben wir eine Chance, diese Klippe zu nehmen – auch wenn die Zeit schon sehr weit vorangeschritten ist. Das ist der erste Punkt, der mich bewegt. Der zweite Punkt ist: Was machen wir in Zukunft mit den vielen jungen Leuten an den Hochschulen und Universitäten, die sich im Laufe ihres Studiums für eine an-

dere Perspektive entscheiden möchten? Die Wirtschaft ist bereit, sie aufzunehmen und ihnen neue Perspektiven zu eröffnen. Auch das können wir am besten gemeinsam angehen. Es gibt bereits erste Kooperationen mit Hochschulen und dem Studentenwerk mit dem Ziel, Studienaussteiger aufzufangen und möglichst schnell in die duale Ausbildung zu integrieren. Diese Ansätze verdienen es, weiter professionell ausgestaltet und in die Fläche gebracht zu werden. Deshalb möchte ich einen ganz praktischen Vorschlag machen. Wir sollten dafür eine Fach- und Koordinierungsstelle – gern bei der Handwerkskammer Dresden – einrichten.

Auch müssen wir uns gemeinsam fragen: Wie gestalten wir künftig das Verhältnis von beruflicher und akademischer Bildung – was tun wir für die funktionale Balance zwischen beiden Bildungsbereichen? Notwendig ist, dass Jugendliche bei der Wahl eines Ausbildungsweges unterstützt werden, der zu ihren Fähigkeiten und Interessen tatsächlich passt. Ebenso müssen die Bedarfe der Wirtschaft stärker in den Blick genommen werden. Schließlich wissen wir alle um die Auswirkungen von Fehlallokationen: Sie kosten sowohl dem Einzelnen als auch der Gesellschaft jede Menge Zeit und Geld!

Prof. Dr. Arnold van Zyl
Rektor der TU Chemnitz

Herr Straub, vielen Dank! Was Sie beschrieben haben, steht exemplarisch für den

modernen Bildungsauftrag der technischen Universität. Um diese Komplexität einzufangen: Ingenieurwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, aber auch interkulturelle, die Sprach- und Kommunikationswissenschaften, um das alles zusammenzubinden – haben wir „Hybrid-Studiengänge“ etabliert, wie z. B. die Studiengänge Sensorik und Kognitive Psychologie oder Wirtschaftsingenieurwesen. Das Landesstatistikamt erkennt jedoch solche Studiengänge nicht als MINT-Fächer an.

Felix Ramberg

Koordinierungsbeauftragter der Konferenz Sächsischer Studierendenschaften

Ich möchte mich äußern zur Thematik „Qualität in der Lehre“, welche leider an vielen Hochschulstandorten noch Luft nach oben hat. Deshalb freut es mich sehr, dass Frau Staatsministerin Stange am Anfang ihrer Rede das Hochschuldidaktische Zentrum erwähnt hat und dieses stärken möchte. Didaktische Innovationen sind notwendig, um die Verknüpfung zwischen Hochschule und Wirtschaft erfolgreich zu gestalten. Herr Straub spricht in seiner Rede von der Qualität der Teamfähigkeit. Die zentrale Frage ist, wie kann man Teamfähigkeit und soziales Verhalten lehren. Herr Strohschneider appelliert in seiner Rede für Strukturveränderungen in diesem Bereich. Ein Beispiel wäre die Stärkung des Teilzeitstudiums. So könnten Unternehmen, wie dieses von Herr Straub, seine Mitarbeiter an Hochschulstandorte weiter-



Prof. Dr. Arnold van Zyl, Rektor der TU Chemnitz (rechts), neben ihm: **Prof. Dr. Gunter Krautheim**, Rektor der Westsächsischen Hochschule Zwickau



Felix Ramberg

Koordinierungsbeauftragter der Konferenz Sächsischer Studierendenschaften

leiten. Dort könnten sie an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen und es wird gleichzeitig den Studierenden ermöglicht, solche praxisnahen Einrichtungen zu fördern.

Das Teilzeitstudium ist bis jetzt in Sachsen leider noch sehr unterentwickelt, was die praktische Ausführung an den Hochschulstandorten angeht. Aus Sicht der KSS würden die Hochschulen mehr Anreize benö-

tigen. Gleichzeitig sehen wir einfach auch eine zu enge Verzahnung von Wirtschaft und Hochschule. Man muss sich fragen: Wie frei ist Lehre und Forschung, wenn ich in der Volkswagen-Bibliothek sitze und ein Stiftungsprofessor von der Automobilindustrie, als auch von Volkswagen habe.

Prof. Dr. Ludwig Hilmer
Rektor der Hochschule Mittweida

Ich spreche für Dresden, Görlitz/Zittau, Leipzig, Mittweida und Zwickau, konkret für den Exzellenzbereich der angewandten Wissenschaften. Die genannten Hochschulen für angewandte Wissenschaften haben sich auf eine gemeinsame Stellungnahme geeinigt. Wir haben uns sehr gefreut über diese Veranstaltung. Die sächsischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) begrüßen die Neuausrichtung der Hochschul- und Hochschulstrukturpolitik im Freistaat, die mit der Abkehr vom Stellenabbau ab 2017 eine zukunftsweisende Perspektive erhalten hat.

Die HAW bieten ihre konstruktive Teilnahme am Prozess der Hochschulentwicklung an. Wir würdigen die Bereitschaft des Freistaates zu langfristigen Vereinbarungen mit den Hochschulen und sind aufgeschlossen für einen aktiven, offenen und gleichberechtigten Dialog. Die HAW verstehen sich als wichtige Säule in einem Gesamtangebot der sächsischen Hochschullandschaft. Sie bieten ein leistungsstarkes und landesweit abgestimmtes Studien-, Forschungs- und



Prof. Dr. Ludwig Hilmer
Rektor der Hochschule Mittweida

Transferangebot sowohl unter der Perspektive ihres Hochschultyps als auch der Gesamtheit aller Hochschulen sowie Studien- und Forschungseinrichtungen. Alle Hochschulen zeichnen sich darüber hinaus durch besondere Profillinien mit nationaler und internationaler Ausstrahlung aus. Hochschulautonomie und wirtschaftliche Selbstverantwortung sind Erfolgsfaktoren leistungsstarker Hochschulen. Die HAW sind grundsätzlich gegenüber Leistungskomponenten in ihrer Finanzierung aufgeschlossen. Konkurrierende Projektwettbewerbe bergen jedoch die Gefahr von Fehlallokationen zu Lasten der Grundfinanzierung. Mindestens die Praxis der Drei-Säulen-Budgetierung ist kritisch zu prüfen und das Modell entsprechend zu aktualisieren.

Daueraufgaben müssen künftig auch mit Dauerstellen anstatt mit kurzfristigen Projektstellen besetzt werden können. Zielvereinbarungen sollten keine Bestrafungsmodelle sein, sondern Anreize für Innovationen und nachhaltige Profilierung enthalten.



„Wir bilden Menschen aus, nicht nur Experten“, betonte **Prof. Dr.-Ing. Eckhard Beyer**, Leiter des Fraunhofer-Instituts für Werkstoff- und Strahltechnik IWS Dresden und Kurator der Palucca Hochschule für Tanz Dresden.

Der Hochschultyp HAW erfreut sich bundesweit wachsender Wertschätzung und sollte noch vor wenigen Jahren bis zu 40 Prozent Anteil an den Studienangeboten einzelner Länder erreichen. Mit ihrem Charakter als Einrichtungen der angewandten Wissenschaften entsprechen sie der Wirtschaftsstruktur, der Fachkräftestrategie und dem besonderen Bildungsauftrag im Freistaat Sachsen. Derzeit spiegelt sich dies in der Aufteilung der Studierenden unter den Hochschularten nicht wider. In Verbindung mit der geplanten Absenkung der sächsischen Studienplätze sollte der relative Anteil der HAW, der in den vergangenen Jahren gesunken ist, wieder erhöht werden. Die HAW erfüllen ihren gesetzlichen Auftrag zur angewandten Forschung auch künftig effizient, innovativ und in enger Kooperation mit der sächsischen Wirt-

schaft. Mittlerweile wird jedoch immer deutlicher, welche Potenziale die HAW verschenken, weil sie eine ungenügende infrastrukturelle Grundabsicherung im Landeshaushalt besitzen. Erfolgsgaranten einer nachhaltigen Forschungstätigkeit wie professionelle Einwerbung, Management und Transfer sind gefährdet. Die HAW benötigen deshalb nach dem aktuellen Vorbild anderer Vereinbarungen zwischen bundesdeutschen Ländern und Hochschulen eine Grundausstattung im Haushalt. In diesem Zusammenhang ist darauf zu verweisen, dass die Zuwendung von projektbezogenen Landesmitteln für die Forschung an die HAW in den vergangenen Jahren mit einer eindrucksvollen positiven Bilanz verbunden ist. Neben den Primärergebnissen führt die Landesförderung regelmäßig zu Anschub- und Multi-



Dr. Christiane Gaehtgens
Moderatorin



Fritz Straub
Geschäftsführender Gesellschafter
der Deutschen Werkstätten Hellerau GmbH

plikationseffekten auf Drittmittel anderer Träger in zweistelliger Millionenhöhe und zu hunderten von Beschäftigten allein an den HAW. Dies wird im Freistaat dringend benötigt, damit die Hochschulen und Forschungseinrichtungen wenigstens zum Teil das ostdeutsche Forschungsdefizit im privatwirtschaftlichen Bereich kompensieren können. Die HAW müssen ihrer Verantwortung für die Förderung des

wissenschaftlichen Nachwuchses gerecht werden. Dies gilt für die jungen Menschen, die im Rahmen der Forschung an den Hochschulen arbeiten und ebenso für die Generierung eines eigenen Nachwuchses, besonders in den HAW-spezifischen Disziplinen, die an den Universitäten nicht angeboten werden. Dafür sind besondere Konzepte zur Personalentwicklung und Nachwuchsförderung an den HAW zu entwickeln.

Dr. Christiane Gaehtgens **Moderatorin**

Ich würde gerne versuchen, innerhalb des Spektrums ein bisschen zu fokussieren. Ich weiß, es gibt diese Probleme der Studierendenzahlen an Fachhochschulen, im Verhältnis zu denen an den Universitäten im Land. Wie sehen die Erwartungen aus, durch Wissenstransfer in beide Richtungen zur wirtschaftlichen Entwicklung beizutragen? Welche Perspektiven können sich daraus ergeben für die Beschäftigung? Das sind ganz große Baustellen. Welchen Einfluss hat die Wirtschaft tatsächlich auf die Entwicklung von Curricula? Wie weit sind sie da beteiligt? Ist das etwas, was entwicklungsbedürftig ist oder auch etwa schwierig auf Seiten der Hochschulen?

Fritz Straub **Geschäftsführer der Deutschen** **Werkstätten Hellerau GmbH**

Ich kann dazu gern etwas aus der Praxis berichten: Wir haben eine Kommunikationsanalyse mit dem Lehrstuhl für Architektur

durchgeführt. Wenn Sie zu uns kommen, dann werden Sie merken: Bei uns ist Kommunikation die Grundvoraussetzung für unsere Arbeit. Das heißt, wir haben das, was man fälschlicherweise mit Großraumbüro bezeichnet. Wir haben uns einer Untersuchung des Architekturlehrstuhls gestellt, welcher sich die Frage stellte, ob Architektur Kommunikation fördern kann? Dort sind wir als Extremmodell aufgefallen und auch so bewertet worden. Wir entwickeln gerade ein Kompetenzmodell, in dem wir unsere Aufgaben definieren und aus den Definitionen unserer Aufgaben unsere Fähigkeiten ableiten, die dann für unsere Aufgabenstellungen notwendig sind. Unsere benötigten Fähigkeiten wollen wir dann so behandeln, dass wir feststellen können: Was wird in diesem Projekt an Kompetenz gefordert? Das ist dann natürlich auch die Basis für die weitere Ausbildung und den Curricula unserer Mitarbeiter. Wir haben auch eine Arbeitsgruppe Wissen, Denken, & Handeln mit Prof. Dr. Winfried Hacker und Thomas Günther zusammengestellt.

Zu alldem muss ich anfügen: Das sind immer unsere Initiativen gewesen. Das heißt, wir haben uns folgende Fragen gestellt: Was brauchen wir an Kenntnissen und Wissen, wo könnten diese vorhanden sein? Dann hab ich mich in der Universität durchgefragt, um an den richtigen Lehrstuhl zu kommen. Ich muss sagen, ich bin immer sehr freundlich empfangen worden, und wir kamen dann sehr schnell

in praktische Aufgaben. Wenn die Universität uns angesprochen hat, war es immer so: Wir haben ein Förderprogramm, und wir brauchen einen Industriepartner. Wir haben durchaus öfter gesagt: Dafür sind wir nicht da, um euch die Steigbügel zu halten. Wenn, dann muss es bei uns eine wirkliche Aufgabe geben.

Aber was mich auch jetzt etwas nach Ihrem Beitrag erschreckt: Wir haben keine, mit Ausnahme der Berufsakademien, Kontakte zu den Fachhochschulen. Da frage ich mich: Warum kommen die Fachhochschulen nicht mal auf uns zu? Wir sind zwar ein Unternehmen, das exotisch ist. Aber in vielen Fällen sind wir auch beispielhaft für Kompetenzen, die nun häufig gefordert werden. Im Übrigen glaube ich, dass wir auf allen Ebenen des Bildungssystems zusammenarbeiten müssen. Wir haben die Lehrlingsausbildung, um gute Facharbeiter auszubilden. Wir müssen mit den Berufsschulen zusammenarbeiten, mit denen wir bis jetzt ganz schlechte Erfahrungen in Sachen Qualität gemacht haben. Das Zweite: Wir haben die mittlere Ebene, wo wir angewandte, praktische Ingenieure brauchen, die unsere Werkplanungen gestalten. Wir haben dann aber auch noch andere Disziplinen: Architekt, Innenarchitekt und Bauingenieur. Ebenso benötigen wir die „weichen“ Disziplinen. Also die Entwicklung von Projektmanagern, Entwicklung von Kooperations- und Integrationsmodellen. Da müssen wir verstärkt mit den sozialen Disziplinen der Universitäten oder



Prof. Sven Rzepka, Abteilungsleiter Fraunhofer-Institut für Elektronische Nanosysteme (ENAS) Chemnitz



Dr. Tim Metje, Leiter des Büros der Hochschulleitung HHL Graduate School of Management

Fachhochschulen zusammenarbeiten. Bezogen auf unser Unternehmen, brauchen wir wirklich den ganzen Bildungskomplex. Ich möchte mich noch zum ersten Kommentar äußern: Ja, wir vollziehen jetzt in Sachsen mit 30 bis 40 Jahren Nachlauf das, was Baden-Württemberg oder Bayern entwickelt haben. Wir sind jetzt hier in Deutschland im Wettbewerb mit den anderen Bundesländern, in dem wir einen Mittelstand aufbauen, der innovativ ist und der als Gerippe für die Wirtschaft in Sachsen notwendig ist.

Dr. Eva-Maria Stange
Sächsische Staatsministerin
für Wissenschaft und Kunst

Ich möchte mich auch noch herzlich bei Herrn Straub bedanken. Ich habe das nicht

anders erwartet, da ich Ihr Unternehmen kenne. Im Übrigen, die Hellerauer Schrankwände waren damals schon etwas ganz besonderes. Der eine oder andere hat sie noch, sie haben die Wende überstanden und wurden öfter auf- und abgebaut. Die Schrankwände sind so funktional und praktisch gewesen, dass man sie in der Tat noch 30 Jahre später nutzen kann. Das spricht für die Deutschen Werkstätten Hellerau. Aber worum es mir eigentlich geht: Zum einen bin ich sehr dankbar für die Beschreibung dessen, was wir benötigen. Da greife ich auf das zurück, was vorhin mehrfach angesprochen wurde. Wir müssen besser sein als andere! Ziel ist es, Lösungen für komplexe Aufgaben zu finden und nicht das Gegeneinanderausspielen zwischen Dienstleistung und gewerblicher Produktion,

sondern das Kombinieren miteinander. Noch wichtiger ist es aber, dass wir wirklich den ganzen Menschen bilden. Menschen, die in der Lage sind, nicht nur ihr eigenes Spezialgebiet zu verstehen, sondern teamfähig in nicht hierarchischen Systemen arbeiten und gemeinsam komplexe Lösungen finden.

Wir haben einen Zielkonflikt: Wir haben von Herrn Straub sehr richtig gehört, dass wir Menschen aus den Segmenten der beruflichen Ausbildung, aber auch Akademikerinnen und Akademiker benötigen. Es arbeiten ja viele Ingenieure in Ihrem Betrieb, welche über eine akademische Ausbildung verfügen. Es geht bei der Nachwuchsgewinnung bei den berufsbildenden Schulen ja primär um den gewerblichen Bereich. Wir brauchen Fachkräfte auch in diesem Bereich. Das gilt sowohl für die akademische Ausbildung der Berufsschullehrer und Berufsschullehrerinnen, aber auch für die Ingenieure auf der anderen Seite. Diesen Zielkonflikt werden wir nicht so ohne weiteres auflösen. Wenn junge Menschen sich entscheiden, aus dem Studium heraus in die duale Berufsausbildung zu gehen, dann ist das gut so. Wir brauchen wirklich eine kreative Lösung, wie man gemeinsame Strategien entwickelt, junge oder auch ältere Menschen dazu zu bewegen, Berufsschullehrerin oder Berufsschullehrer zu werden.

Das ist ja nicht nur ein sächsisches Problem, das ist ein bundesweites Problem. Ich sehe das genauso dramatisch, wie es

hier bereits beschrieben wurde. Das trifft ja auch auf die MINT-Fächer in den all-gemeinbildenden Schulen zu, wo es auch Nachwuchsmangel zu beklagen gibt. Ich möchte auch da gleich ein bisschen Wasser in den Wein gießen, denn es wird nicht an der Tür der Hochschule entschieden, ob wir jemanden gewinnen, in die Lehramtsausbildung für die Elektrotechnik zu gehen oder doch lieber ein Studium in Geschichte oder Germanistik aufzunehmen. Dieser Prozess beginnt wesentlich früher. Nichtsdestotrotz sollten wir unbedingt gemeinsam mit der Wirtschaft – auch mit dem Kultusministerium, das für die Lehramtsausbildung mit zuständig ist – nach geeigneten Wegen suchen, wie wir mehr Menschen für den Bereich der Berufsschullehrerausbildung gewinnen können. Der Ball kann aber nicht nur in unser Feld der Hochschulen geschossen werden – um es mal bildlich auszudrücken.

Und noch ein weiterer Punkt ist mir wichtig. Wir haben mit dem Bologna-Prozess auf ein kompetenzorientiertes Studium umgestellt. Insofern ist es dann schon verwunderlich, wenn hier gesagt wird, dass es keine Nachfrage gibt. Vielleicht ist das für den einen oder anderen heute eine Anregung, nachzufragen, ob man bei der Weiterentwicklung der Module in den Hochschulen auch auf die Nachfrageseite stärker zugeht. Und noch ein Punkt: Wir müssen in der Verteilung zwischen den Studierenden an den Universitäten einerseits und an den Hoch-



Eileen Mägel

Leiterin Strategische Hochschulentwicklung und Kommunikation der Palucca Hochschule für Tanz Dresden

schulen für angewandte Wissenschaften andererseits im Zuge der Hochschulentwicklungsplanung etwas tun. Es ist so, dass sich auch durch den Segen der Hochschulpaktmittel ab 2011 dieses Verhältnis weiter in Richtung der Universitäten verschoben hat und nicht in Richtung der Fachhochschulen. Da müssen wir prüfen, wie und an welcher Stelle wir etwas steuern können. Es ist nicht nur sinnvoll, die Kapazitäten unserer ausgebauten Fachhochschulen auszuschöpfen. Wir müssen auch eine Möglichkeit schaffen, die Qualität in den Studiengängen, die dort entstanden ist, weiter zu entwickeln.

Eileen Mägel

Leiterin Strategische Hochschulentwicklung und Kommunikation der Palucca Hochschule für Tanz Dresden

Ich habe lange überlegt, ob ich mich zu Wort melde. Nachdem es jetzt so ein ausführliches Plädoyer für die sächsischen Fachhochschulen gab, wollte ich doch daran erinnern, dass zum Gefüge der sächsischen Hochschullandschaft, bestehend aus vierzehn staatlichen Hochschulen, auch fünf Kunsthochschulen gehören. Ich bin Herrn Straub wirklich sehr dankbar, dass er den Fokus mehr auf die Qualität in der Ausbildung, also auf die Inhalte und die bedarfsgerechte Ausbildung gelenkt hat. Wir (die Palucca Hochschule, Anm. d. Red) sind ja „klein und teuer“, wie unsere Ministerin scherzhaft zu sagen pflegt. Und wir müssen uns natürlich auch aus diesem Grund besonders an unseren Erfolgen messen lassen. Bedarfsgerechte Ausbildung ist für uns als Palucca Hochschule, auch im Gefüge aller deutschen staatlichen Ausbildungsinstitutionen, ein besonderes Thema, auf das wir seit längerer Zeit den Fokus gelegt haben. Wir verstehen uns nämlich durchaus auch als einen Zulieferbetrieb! Nicht nur die Fachhochschulen oder die Technischen Universitäten, sondern auch wir „liefern unsere Absolventen zu“ – beispielsweise dem Ballett der Semperoper oder den Sächsischen Landesbühnen. Das heißt, wir können in dieser Beziehung Erfolge verbuchen. Das ist vor allem dem langjährigen Bohren dicker Bretter

geschuldet. Wir sind relativ früh mit diesen Institutionen in den Dialog getreten und haben uns gemeinsam mit allen staatlichen Tanzausbildungsinstitutionen gefragt: Ist das, was wir tun, eigentlich auch das, was die moderne deutsche Tanzbühne wirklich will? Offensichtlich sind wir auf einem guten Weg, denn es gelingt uns beispielsweise dieses Jahr zum ersten Mal, einen Absolventen direkt in die Forsythe Company zu vermitteln.

Ich möchte also unterstützen, was Herr Straub uns mit auf den Weg gegeben hat. Zum einen die Aufgabe „Spezialisten und Solisten“ auszubilden, die in der Lage sind, sozial kompetent hochkomplexe Aufga-

ben zu lösen und dabei selbstständig zu denken und zu handeln. Das ist eine besondere Schwierigkeit, und hier wirft uns der Bologna-Prozess so manchen Stein in den Weg. Und zum Zweiten: Ich möchte das Plädoyer für den Dialog zwischen Unternehmen und Ausbildungsinstitutionen ausdrücklich unterstützen. Wenn wir also über Hochschulentwicklungsplanung und Hochschulen im Jahr 2025 sprechen, dann finde ich es notwendig, dass wir nicht mehr länger nur über Strukturen, Geld oder Personalausstattung, sondern vermehrt über fachliche Inhalte und bedarfsgerechte Ausbildung sprechen und wenn ich bedarfsgerecht sage, dann meine ich nicht die Anzahl der benötigten Ingenieure oder Tänzer für entsprechende Einrichtungen, sondern welche Qualifikationen und welche Qualitäten müssen die Absolventen mitbringen.

Dr. Christiane Gaegtgens Moderatorin

Herzlichen Dank, das war in mehrfacher Hinsicht ein sehr wichtiger Beitrag und ich bin sehr froh, dass Sie zu Wort gekommen sind. Sie sagen, dass der Qualitätsbegriff ja keinen Konflikt zwischen Regionalität oder Verantwortung gegenüber der unmittelbaren Umgebung und einer überregionalen Messlatte hervorbringt, der man sich stellt. Denn gerade eine Hochschule wie Ihre hat ja ihr Bezugssystem weit über die Region hinaus und ist doch gleichzeitig stark in diese integriert. Das sollten wir als eine



Facette des Qualitätsbegriffs noch einmal mitnehmen, weil das sonst eine tödliche Diskussion gerade für Fachhochschulen ist. Es darf nicht nur auf den regionalen Auftrag verwiesen werden, als seien das zwei verschiedene Ziele, die nicht vereinbar sind.

Prof. Dr. Friedrich Albrecht
Rektor der Hochschule Zittau/Görlitz

Ich denke, das angesprochene Kommunikationsproblem mit den Fachhochschulen ist eine singuläre Erfahrung. Man kann nicht generalisieren, dass die Curriculum-Entwicklung nicht mit Unternehmen bzw. mit der Praxis vollzogen wird. Ich kann jetzt nur für uns, für die Hochschule Zittau/Görlitz, sprechen. Wir haben folgende Erfahrung gemacht: Wir haben sehr stark das kooperative Studium ausgebaut. Dazu sind wir so gekommen, wie Sie zu Ihren Jachten. Wir haben festgestellt, dass wir mit dem klassischen Direktstudium nicht die Zahlen bringen, die wir benötigen. Daraus entstand mit den Jahren das kooperative Studium, die Zusammenführung von Studium und Berufsbildung. Daraus hat sich ein ganz intensives Netzwerk, allerdings verstärkt im Bereich Maschinenbau und Elektrotechnik, ergeben. Dabei nehmen Unternehmen, mit denen wir kooperieren, durchaus auf die Curriculum-Entwicklung Einfluss. Natürlich ist die Hochschule für die Entwicklung der Lehrpläne und Lehrprogramme zuständig. Das wird geprüft über Akkreditierungsagenturen etc., aber



Prof. Dr. Friedrich Albrecht
Rektor der Hochschule Zittau/Görlitz

die Interessen der Unternehmen werden mit eingebunden.

Eine Äußerung habe ich noch zum Thema Vollhochschulen. Das war natürlich ein Hilfsbegriff von unserer Seite. Der Hintergrund ist jener: Es ist eine Anlehnung an den Begriff der Volluniversität, der eine sehr breite disziplinäre Aufstellung ausdrückt. Aber gerade die Fachhochschulen in der Fläche haben hier ein Problem mit der schwächeren Nachfrage.

Nun haben wir aber einen speziellen Auftrag des Wissens- und Technologietransfers in die Region hinein. Nehmen wir als Beispiel die Oberlausitz, wo die nächste sächsische Hochschule, von uns abgesehen, ca. 100 Kilometer entfernt ist. Wenn wir nicht mehr die Möglichkeit haben, Schlüsselfächer wie Maschinenbau, Elektrotechnik, Betriebswirtschaft und Informatik oder auch Fächer aus dem sozialen Bereich wie soziale Arbeit anzubieten, dann ist das ein Problem für die Region. Das sind für mich Schlüsselfächer, die zur Versorgung einer Region mit Fachkräften

nötig sind. Alles andere wäre für die Entwicklung einer Region absolut fatal. Wir müssen zwar keine Vollhochschulen sein, jedoch muss der Weg zu breit aufgestellten Hochschulen gegangen werden.

Dr. Ing. Mathias Reuschel
Vorsitzender des Hochschulrates
der Hochschule für Technik,
Wirtschaft und Kultur Leipzig

Ich glaube schon, dass es auch in Sachsen eine hochgradige Vernetzung zwischen den Hochschulen und der regionalen Wirtschaft gibt. Wir sollten da kein falsches Bild erzeugen. Ich bin ja selber der lebende Beweis dafür. Auf der einen Seite bin ich Vize-Präsident des sächsischen Unternehmerverbandes und gleichzeitig darf ich als Hochschulratsmitglied hier sitzen. Ich glaube, auch die Kammern – Handwerkskammer und IHK – haben genug Initiativen für direkte Kommunikation. Und natürlich ist es – trotz aller Freiheit von Lehre und Forschung – eine absolut notwendige Frage, für wen die Hochschulen die Absolventen ausbilden. Natürlich brauchen wir dafür dringend den permanenten Kontakt zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Da werden wir feststellen, dass Unternehmen, die vor 15 bis 20 Jahren angefangen haben, zum Teil noch gar nicht Nutznießer der Ausbildung an den Hochschulen sein konnten. Das sieht heute ganz anders aus. Heute kommt die hohe Qualität der Hochschulen den Unternehmen zu Gute. Dabei darf es aber nicht nur um die Versorgung



Dr. Ing. Mathias Reuschel
Vorsitzender des Hochschulrates der Hochschule
für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig

mit Fachkräften gehen. Wenn wir als Hochschule tatsächlich die regionale Wirtschaft begleiten wollen, spielen auch Wachstum und Internationalisierung eine Rolle. Ziel der Überregionalisierung und der Internationalisierung ist es, nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Wertschöpfung zu entwickeln. Das kann man vielleicht als sächsischen Weg bezeichnen.

Eine kurze Bemerkung habe ich noch zum Promotionsrecht. Es wird ja immer so als Gretchenfrage diskutiert, dass die Universitäten ihre Heiligkeit aufgeben, wenn die Fachhochschulen auch Promotionen abnehmen dürfen. Mir ist jede Variante recht. Wenn wir zum Beispiel feststellen, dass 90 Prozent der jungen Menschen diese Promotionsverfahren absolvieren und in der geplanten Zeit erfolgreich sind, dann ist dieses Verfahren auch gut. Wenn wir

hingegen feststellen, dass die Erfolgsquote deutlich geringer ist, dann müssen wir darüber nachdenken, ob das sinnvoll ist. Denn das wäre für die Lehrstühle an den Fachhochschulen und zugleich für die jungen Studenten nicht sehr motivierend. Für die Wirtschaft jedenfalls ist es wichtig, dass von unseren Hochschulen und Universitäten Menschen kommen, die diesen akademischen Grad besitzen. Auch für die Entwicklung unserer Unternehmen bei der Internationalisierung.

Dr. Christiane Gaegtgens
Moderatorin

Herzlichen Dank. Das war ein wunderbarer Abschluss unserer Diskussion. Wir haben über vier Stunden diskutiert und es gibt immer noch Wortmeldungen und Themen. Ich glaube, das ruft nach einer Fortsetzung. Ich möchte mich noch einmal bedanken für eine großartige Diskussion! Ich durfte nicht nur moderieren, sondern durfte auch ganz viel lernen.



Prof. Ekkehard Klemm, Rektor der Hochschule für Musik
Carl Maria von Weber Dresden (bis 31.8.2015)

Drei Vorträge, vier Stunden Diskussion über die Zukunft der Hochschulen – doch was können die 80 Teilnehmer mitnehmen? Welche Ergebnisse lassen sich nach dieser Tagung zusammenfassen? Rektoren, Kanzler, Hochschulräte, Landespolitiker, Wirtschaftsvertreter, Abgesandte von Berufskammern, Studierendenvertreter – es waren – fast – alle gekommen, Absagen gab es kaum von den eingeladenen Teilnehmern. Thema und Einladungen trafen den Nerv der Beteiligten. Die Erwartungen waren hoch, sich zur Zukunft der Hochschulen mitzuteilen und auszutauschen.

Wissenschaftsministerin Dr. Eva-Maria Stange beschrieb die aktuelle Ausgangsbasis, von der aus sich die Hochschulen entwickeln und profilieren werden. Eine stabile Grundfinanzierung und eine stabile Zahl von Personalstellen bieten die Basis dafür, dass sich die akademischen Bildungsstätten auf ihre Stärken besinnen, bis 2020 eine gleichbleibend hohe Zahl Studierender betreuen und ab 2025 etwa 10.000 Studierende weniger ausbilden. Das kann in einer höheren Qualität der Lehre münden, wenn denn die richtigen Entscheidungen gefällt werden.

Doch Planung ist schwierig, wie Prof. Dr. Peter Strohschneider beschrieb. Das Wissenschaftssystem sei sehr dynamisch, hochkomplex, in gewisser Weise unplanbar, weil so dynamisch und hochkomplex. Planungsprozesse müssten im Moment ihrer Entscheidung plausibel sein und doch genügend Spielraum für Pragmatismus bie-

ten, um die Gestaltungsmöglichkeit für die Zukunft nicht zu verbauen, falls die gesellschaftlichen Anforderungen Änderungen erfordern. Hochschulplanung sei eine Gratwanderung zwischen konkreten Beschlüssen, die doch nicht alle Strukturen unbeeinflussbar auf lange Zeit betonieren.

Etwa dann, wenn die Arbeitswelt, wenn die Wirtschaft neue Anforderungen an die Absolventen stellen. Dann muss es möglich sein, dass Lehrpläne und Lehrprogramme schnell angepasst werden, forderte Fritz Straub, Geschäftsführer der Deutschen Werkstätten Hellerau, die besonders auf fachlich hochqualifizierte Beschäftigte angewiesen sind, die zudem auch über Managementqualitäten verfügen.

Wenn sich bei Wissenschaftsministerin Stange ein „gutes Gefühl“ einstellte, lag das auch daran, dass bei allen Tagungsteilnehmern die Erkenntnis vorherrschte, Hochschulentwicklungsplanung gehe nur miteinander und nicht gegeneinander. Eine gute Voraussetzung angesichts der Tatsache, dass die Interessen der Akteure, Beteiligten und Betroffenen mitunter weit auseinander liegen. Die reichen von der Fortführung der Exzellenzinitiative bis zum Akzeptanzproblem der Fachhochschulen, die wichtige Aufgaben bei der Versorgung der Wirtschaft mit Fachkräften erfüllen. Die Zukunft der Kleinen Fächer spielte eine Rolle. Der gesellschaftliche Bedarf an bestimmten Berufsgruppen wie Lehrer und Pharmazeuten wurde thematisiert. Es ging um die Durchlässigkeit von beruflicher und

hochschulischer Bildung, um jedem Studierenden ein passgenaues Ausbildungsangebot unterbreiten zu können. Es wurde diskutiert, in wie weit Staat und Wirtschaft – trotz aller Freiheit von Lehre und Forschung – Einfluss auf Strukturen und Curricula an den Hochschulen nehmen dürfen, um bestmögliche Absolventen zu erhalten. Das alles sei nur möglich bei akzeptablen Arbeitsbedingungen der Lehrenden und einer guten Qualität ihrer Arbeit. Und dann müsse man auch noch besser sein als andere.

Die wichtigsten auf der Tagung formulierten Aufgaben:

- Das Hochschulsystem muss seine Differenzierung behalten – jede Hochschulart ist mit seinen Spezialisierungen unverzichtbar. Man darf sie nicht untereinander ausspielen, alle müssen auskömmlich finanziert sein.
- Auch die Fachhochschulen müssen ihre Stärken stärken: den Übergangsbereich von Forschung und Entwicklung und die praxisbezogene Ausbildung. Funktionierende, starke Fachhochschulen sind wichtiger Bestandteil im Hochschulsystem.
- Die finanziellen Grundmittel müssen stabil bleiben und dürfen nicht durch immer mehr Drittmittel ersetzt werden. Das System muss ausbalanciert sein. Grundlagenforschung muss frei und autonom bleiben. Die Grundfinanzierung muss auskömmlich sein. Sie darf die Hochschulen nicht nur stabilisieren, sie muss sie besser machen.

- Fortsetzung und Weiterentwicklung der Exzellenzinitiative in Exzellenzzentren, Clustern, Exzellenzschwerpunkten und gemeinsamen Campi, um überregional sichtbar zu werden. Die Schwerpunktbildung der Universitäten schafft regionale und überinstitutionelle Verdichtungen in bestimmten Wissenschaftsbereichen, die internationale Strahlkraft entfalten können.
- Das Bestreben um Exzellenzstatus darf nicht zu Lasten „nicht-exzellenter“ Hochschulen gehen. Die Exzellenzdiskussion auf nationaler und internationaler Ebene muss mit den Entwicklungszielen des Landes und der Hochschulen vereinbar sein.
- Nötig ist der permanente Kontakt zwischen Wirtschaft und Wissenschaft. Unternehmen kooperieren mit Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademie, um Einfluss auf die Curriculum-Entwicklung zu nehmen. Natürlich bleiben die Hochschulen für die Entwicklung der Lehrpläne und Lehrprogramme zuständig, aber die Interessen der Unternehmen werden mit eingebunden.
- Entwicklungsplanung für Hochschulen im Jahr 2025 heißt auch, nicht mehr länger nur über Strukturen, Geld oder Personalausstattung, sondern vermehrt über fachliche Inhalte und bedarfsgerechte Ausbildung zu sprechen. Es kann nicht nur um die Anzahl der benötigten Lehrer, Ingenieure oder Tänzer für entsprechende Einrichtungen gehen. Es

müssen auch die fachlichen Anforderungen weiterentwickelt werden, mit welchen Qualifikationen und welchen Qualitäten die Absolventen in die Berufswelt entlassen werden sollen. Es geht immer mehr darum, Spezialisten und Solisten auszubilden, die in der Lage sind, sozialkompetent hochkomplexe Aufgaben zu lösen und dabei selbstständig zu denken und zu handeln.

- Die Fachkräfteausbildung, das Mittel gegen Fachkräftemangel, braucht mehr Kommunikation mit der Wirtschaft, den Unternehmen, um bedarfsgerecht und passgenau ausbilden zu können.
- Hochschulen müssen künftig stärker Fähigkeiten vermitteln wie Team-, Lösungs-, Prozess- und Technikorientierung. Über die fachlichen Kompetenzen hinaus brauchen die jungen Fachleute Managementqualitäten, Führungsqualitäten. Um zusammenzukommen müssen Wirtschaft und Hochschulen auch unkonventionelle Wege gehen.
- Die Hochschulen brauchen mehr Internationalisierung, Weltoffenheit und kulturelle Vielfalt, Hochschulen ziehen junge Leute, kreatives Potenzial ins Land.
- Die Zukunft der Kleinen Fächer, der sogenannten Orchideenfächer muss – notfalls bundesländerübergreifend – gesichert werden.
- Der Mittelbau an den Hochschulen braucht eine Stärkung, die Qualität der Lehre muss besser werden, dann werden auch die Abbrecherquoten geringer.

- Situation und Perspektiven des wissenschaftlichen Nachwuchses müssen dringend verbessert werden. Die Struktur der Karrierewege muss klarer werden, junge Forscher brauchen mehr Möglichkeiten, sich zu entwickeln.

Die Hochschultagung im Wissenschaftsministerium endet nicht mit einem Schlussprotokoll. Es ging vielmehr darum, in einer Art großem Brainstorming sich der eigenen Anforderungen an die Hochschule der Zukunft zu vergewissern und die Anforderungen anderer zu erfahren. Indem sich Rektoren, Politik, Landtagsabgeordnete, Wirtschaft, Verbände und Studierende ihre Bedingungen und Zwänge erläuterten schufen sie Verständnis für die gegenseitige Situation. Das soll das Klima bei den Gesprächen zur konkreten Hochschulplanung verbessern und gleichzeitig immer den Blick dafür weiten, was nach 2025 kommt.

Teilnehmer

Teilnehmer	Funktion	Institution
Herr Prof. Dr. Friedrich Albrecht	Rektor	Hochschule Zittau/Görlitz
Herr Dr. Eberhard Alles	Kanzler	Technische Universität Chemnitz
Herr Dr. Joachim Apel	Hochschulrat	Hochschule für Grafik und Buchkunst Leipzig
Herr Dr. Werner Barlmeyer	Vorsitzender des Hochschulrates (bis 9.6.2015)	Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden
Herr Andreas Baumert	Referent des Prorektors für Entwicklung und Transfer	Universität Leipzig
Frau Dr. Annerose Beck	Referatsleiterin	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
Herr Axel Bergmann	Leiter des Leitungsstabs	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
Herr Prof. Dr.-Ing. Eckhard Beyer	Institutsleiter	Fraunhofer IWS
Frau Prof. Dr. Kerry-U. Brauer	Direktorin	Staatliche Studienakademie Leipzig
Herr Konrad Degen	Referent Hochschulpolitik	Vereinigung Sächsische Wirtschaft
Frau Prof. Dr. Ana Dimke	Rektorin	Hochschule für Grafik und Buchkunst Leipzig
Herr Gerald Eisenblätter	Parlamentarischer Berater	Sächsischer Landtag
Herr Prof. Dr. Reinhard Erfruth	Vorsitzender des Hochschulrates	Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden
Herr Roland Ermer	Präsident	Sächsischer Handwerktag
Frau Aline Fiedler	MdL	Sächsischer Landtag
Herr Matthias Flügge	Rektor	Hochschule für Bildende Künste Dresden
Frau Dr. Christiane Gaehtgens	Moderatorin	
Herr Uwe Gaul	Staatssekretär	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
Frau Prof. Dr. Gesine Grande	Rektorin	Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig
Herr Oliver Grimm	Kanzler	Hochschule für Musik und Theater „Felix Mendelssohn Bartholdy“ Leipzig
Frau Cornelia Günther		Konferenz Sächsischer Studierendenschaften (KSS)
Herr Dr. Andreas Handschuh	Kanzler	Technische Universität Bergakademie Freiberg
Frau Prof. Dr. Swantje Heischkel	Kanzlerin	Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig
Herr Karl-Heinz Herfort	Hauptabteilungsleiter Berufsbildung	Geschäftsleitung der Handwerkskammer Dresden

Teilnehmer	Funktion	Institution
Herr Dr. Eckart Hien	Vorsitzender des Hochschulrates	Hochschule für Musik und Theater „Felix Mendelssohn Bartholdy“ Leipzig
Herr Prof. Dr. Ludwig Hilmer	Rektor	Hochschule Mittweida
Frau Dipl.-Jur. Karin Hollstein	Kanzlerin	Hochschule Zittau/Görlitz
Herr Mathias Hüchelheim	Abteilungsleiter	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
Herr Hermann Jaekel	Referatsleiter	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
Herr Dipl.-Ing. Hans-Ullrich Kirbach	Hochschulrat	Hochschule Zittau/Görlitz
Herr Prof. Ekkehard Klemm	Rektor	Hochschule für Musik Carl Maria von Weber Dresden
Herr Torsten Köhler	Geschäftsführer für Bildung	IHK Dresden
Frau Annkatrin Klepsch	MdL	Sächsischer Landtag
Frau Dr. Undine Krätzig	Kanzlerin	Technische Universität Dresden
Herr Prof. Dr. Gunter Krautheim	Rektor	Westfälische Hochschule Zwickau
Herr Dr. Walter Kühme	Referatsleiter	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
Herr Prof. Martin Kürschner	Prorektor für Lehre und Studium	Hochschule für Musik und Theater „Felix Mendelssohn Bartholdy“ Leipzig
Herr Prof. Dr. Karl Lenz	Prorektor	Technische Universität Dresden
Herr Peter Lönnecke	Referatsleiter	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
Frau Eileen Mägel	Leiterin Strategische Hochschulentwicklung und Kommunikation	Palucca Hochschule für Tanz Dresden
Frau Dr. Claudia Maicher	MdL	Sächsischer Landtag
Herr Holger Mann	MdL	Sächsischer Landtag
Herr Dr. Tim Metje	Leiter des Büros der Hochschulleitung	HHL Graduate School of Management
Herr Prof. Dirk Meyer	Prorektor für Strukturentwicklung	Technische Universität Bergakademie Freiberg
Herr Dr. Stephan Meyer	MdL	Sächsischer Landtag
Frau Prof. Marlies Mosiek-Müller	Vorsitzende des Hochschulrates	Hochschule Mittweida
Herr Prof. Dr. Albrecht Mugler		MUGLER AG
Herr Christoph Neuberger	Geschäftsführer für Industrie/Außenwirtschaft	IHK Chemnitz
Frau Dipl.-Ing. Monika Niehues	Kanzlerin	Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden

Teilnehmer	Funktion	Institution
Herr Dr. Frank Pfeil	Staatssekretär	Sächsisches Staatsministerium für Kultus
Herr Prof. Dr. Andreas Pinkwart	Rektor	HHL Graduate School of Management
Herr Prof. Dr. Konrad Rafeld	Direktor	Staatliche Studienakademie Glauchau
Herr Felix Ramberg		Konferenz Sächsischer Studierendenschaften (KSS)
Herr Prof. Klaus Raps	stellv. Vorsitzender des Hochschulrates	Technische Universität Dresden
Herr Dr.-Ing. Mathias Reuschel	Hochschulrat	Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig
Herr Dr. Stephan Rohde	Abteilungsleiter 2	Sächsische Staatskanzlei
Herr Prof. Sven Rzepka	Abteilungsleiter	Fraunhofer-Institut für Elektronische Nanosysteme (ENAS) Chemnitz
Herr Prof. Dr. Roland Sauerbrey	Wissenschaftlicher Direktor	Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf e.V. (HZDR)
Herr Prof. Dr. Ivo Sbalzarini	Gruppenleiter	Max-Planck-Institut für molekulare Zellbiologie und Genetik Dresden
Herr Reinhard Schmidt	Vorsitzender des Hochschulrats	Technische Universität Bergakademie Freiberg
Frau Prof. Dr. Beate Schücking	Rektorin	Universität Leipzig
Frau Dr. Eva-Maria Stange	Staatsministerin	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
Herr Dr. Ralf Steiner	Kanzler	Westsächsische Hochschule Zwickau
Herr Prof. Roland Stenzel	Rektor	Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden
Herr Fritz Straub	Geschäftsführer	Deutsche Werkstätten Hellerau GmbH
Herr Prof. Dr. Peter Strohschneider	Präsident	Deutsche Forschungsgemeinschaft
Herr Prof. Dr. Arnold van Zyl	Rektor	Technische Universität Chemnitz
Herr Dr. Ronald Werner	Abteilungsleiter	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
Herr Prof. Hans Wiesmeth	Vizepräsident	Sächsische Akademie der Wissenschaften zu Leipzig
Frau Maria-Cornelia Ziesch	Kanzlerin	Hochschule für Grafik und Buchkunst Leipzig
Herr Dr. Reinhard Zimmermann	Referatsleiter	Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst

**Herausgeber:**

Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst
Wigardstraße 17, 01097 Dresden
www.smwk.sachsen.de

Redaktion:

Pressestelle Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst

Redaktionsschluss:

17. August 2015

Gestaltung und Satz:

blaurock markenkommunikation, Dresden

Fotos:

Steffen Giersch, Titelfoto: TU Chemnitz/Dirk Hanus

Druck:

Lausitzer Druckhaus GmbH

Auflage:

2.000 Stück

Bezug:

Diese Druckschrift kann kostenfrei bezogen werden bei:
Zentraler Broschürenversand der Sächsischen Staatsregierung
Hammerweg 30, 01127 Dresden
Telefon: +49 351 2103671 oder +49 351 2103672
Telefax: +49 351 2103681
E-Mail: publikationen@sachsen.de

Verteilerhinweis

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung im Rahmen ihrer verfassungsgemäßen Verpflichtung zur Information der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass sie als Parteinahme des Herausgebers zu Gunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist. Erlaubt ist es Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

Copyright

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die des Nachdruckes von Auszügen und der fotomechanischen Wiedergabe, sind dem Herausgeber vorbehalten.